

**PROPUESTA DE UN DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTION POR
PROCESOS Y BALANCE SCORD CARD PARA UNA EMPRESA DE
SOLUCIONES INFORMÁTICAS.**

CASO: DIGITAL TEAM S.A.

**DISERTACION DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERIA COMERCIAL**

KAREN ELIZABETH SALAZAR DÍAZ

DIRECTOR: FERNANDO SOLÁ

QUITO, MAYO 2013

NOMBRE DEL DIRECTOR:

Ing. Fernando Solá

NOMBRE DE INFORMANTES:

Ing. Iván Rueda

Ing. Paul Idrobo

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a mi madre Mariana Díaz por su apoyo incondicional en el trayecto de mi vida universitaria, por la paciencia, por la comprensión, por el amor, por su ejemplo que me forjó hacia un mejor futuro y por ser mi compañera y amiga.

A mis hermanas Gisselle y Salomé que estuvieron conmigo apoyándome en todo momento espiritualmente y moralmente, a mi padre Moisés Salazar por sus consejos y soporte para seguir adelante.

A Francisco Cabrera por su amor incondicional y a mi hijo que está en camino, que fueron mi fuente de inspiración para culminar la tesis.

Karen Elizabeth Salazar Díaz

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todas aquellas personas que me apoyaron, alentaron y ayudaron para cumplir con la meta establecida al culminar mi carrera profesional.

Al Ingeniero Fernando Sola por la ayuda permanente y por haber guiado el desarrollo de mi tesis.

A los profesores informantes el Ingeniero Iván Rueda y el Ingeniero Paul Idrobo por el tiempo, información y aportes que enriqueció al presente trabajo.

Karen Elizabeth Salazar Díaz

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1. ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MERCADO DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS,

1.1 DEFINICIÓN DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL, 3

1.2 ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS DIGITAL TEAM S.A., 5

- 1.2.1 Entorno Político – Legal, 5
- 1.2.2 Entorno Económico, 6
- 1.2.3 Entorno Sociocultural, 9
- 1.2.4 Entorno Tecnológico – Ambiental, 10

1.3 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS., 11

- 1.3.1 Historia de la empresa de soluciones informáticas Digital Team S.A., 11
- 1.3.2 Ubicación e infraestructura, 12
- 1.3.3 Equipos y sistemas, 14
- 1.3.4 Recursos Humanos, 16
- 1.3.5 Productos y servicios de la empresa de soluciones informáticas Digital Team S.A., 18
- 1.3.6 Competencia de la empresa de soluciones informáticas Digital Team S.A., 20
- 1.3.7 Proveedores de la empresa de soluciones informáticas Digital Team S.A., 22
- 1.3.8 Clientes de la empresa de soluciones informáticas Digital Team S.A., 23

2. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS DIGITAL TEAM S.A., 24

2.1 ¿QUÉ ES UN PROCESO?, 24

2.2 DIAGRAMA DE FLUJOS, 25

2.3 VALOR AGREGADO, 27

2.4 PORTAFOLIO DE PROCESOS DE LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS DIGITAL TEAM S.A., 29

2.5 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS PARA LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS DIGITAL TEAM S.A., 31

- 2.5.1 Procesos estratégicos, 31
- 2.5.2 Procesos de la cadena de valor, 32
- 2.5.3 Procesos de apoyo, 37

3. DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS DIGITAL TEAM S.A., 41

3.1 MAPA DE PROCESOS, 41

3.2 MEJORAMIENTO DE PROCESOS, 43

3.3 ELABORACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS PARA LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS DIGITAL TEAM S.A., 45

3.4 PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA PARA LOS PROCESOS DE LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS DIGITAL TEAM S.A., 48

- 3.4.1 Análisis de mejora para el proceso de gestión de venta, 48
- 3.4.2 Análisis de mejora para el proceso de gestión de cobranza, 51
- 3.4.3 Análisis de mejora para el proceso de gestión post – venta, 54
- 3.4.4 Análisis de mejora para el proceso de gestión de digitalización, 57
- 3.4.5 Análisis de mejora para el proceso de gestión de capacitación, 60

3.5 DISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS DIGITAL TEAM S.A., 63

- 3.5.1 Estructura del procedimiento de procesos, 64

3.6 DISEÑO DE LA LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS PARA LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS DIGITAL TEAM S.A., 66

3.7 DISEÑO DE LA LISTA MAESTRA DE REGISTROS PARA LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS DIGITAL TEAM S.A., 68

3.8 DISEÑO DEL INVENTARIO DE INDICADORES POR PROCESO PARA LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS DIGITAL TEAM S.A., 70

4. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS DIGITAL TEAM S.A., 73

4.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, 73

- 4.1.1 Declaración de la Visión, 74
- 4.1.2 Declaración de la Misión, 74
- 4.1.3 Valores corporativos, 75

VII

4.2 ANÁLISIS FODA, 75

4.3 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS, 76

4.4 FORMULACIÓN DE LAS ESTRATÉGIAS, 77

4.5 DECLARACIÓN DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS DIGITAL TEAM S.A., 78

4.6 DECLARACIÓN DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS DIGITAL TEAM S.A., 79

4.7 VALORES CORPORATIVOS PARA LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS DIGITAL TEAM S.A., 80

4.8 ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA DE LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS DIGITAL TEAM S.A., 82

4.8.1 Análisis externo, 83

4.8.2 Análisis interno, 84

4.9 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATÉGIAS PARA LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS DIGITAL TEAM S.A., 86

5. DISEÑO DEL BALANCE SCORE CARD PARA LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS DIGITAL TEAM S.A., 91

5.1 BALANCE SCORE CARD, 91

5.2 CONSTRUCCIÓN DEL DISEÑO DEL BALANCE SCORE CARD PARA LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS DIGITAL TEAM S.A., 96

5.3 VENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL BALANCE SCORE CARD PARA LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS DIGITAL TEAM S.A., 100

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 103

CONCLUSIONES, 103

RECOMENDACIONES, 105

BIBLIOGRAFÍA, 107

ANEXOS, 110 - 258

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo está dirigido hacia la aplicación de un diseño de un Sistema de Gestión por Procesos y Diseño de un Balance Score Card para la empresa de soluciones informáticas Digital Team S.A. con el objetivo de ser utilizado como guía para su reestructuración y alcanzar una cultura de calidad que permita cumplir los objetivos empresariales de forma eficaz.

Se realiza el levantamiento de la información y se identifica los procesos estratégico, procesos de la cadena de valor, y los procesos de apoyo, con el fin de satisfacer las relaciones con sus empleados, clientes, accionistas y la comunidad persiguiendo la mejora continua del desempeño, midiendo los resultados de los procesos a través de indicadores que constituyen el Balance Score Card.

A partir del levantamiento, las actividades de los procesos de la cadena de valor son utilizadas para el análisis de valor agregado con el fin de establecer mejoras que aseguren calidad en los servicios y productos que ofrece Digital Team S.A. para satisfacer las necesidades de sus clientes y atraer a nuevos clientes potenciales.

IX

En base a esto se logra establecer una matriz de indicadores de todos los procesos con el propósito de estructurar y diseñar un Balance Score Card, que permite a la empresa de soluciones informáticas Digital Team S.A. medir la gestión, cumplir las metas establecidas y estándares que permiten trabajar a todos los colaboradores en función de la mejora continua.

Como resultado del análisis realizado, es brindar a la empresa de soluciones informáticas Digital Team S.A. una gestión basada en procesos que garantice una ventaja competitiva en el mercado y productos o servicios de calidad.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, se realizó sobre la base de la información proporcionada por la empresa de soluciones informáticas Digital Team S.A., la misma que se encuentra en crecimiento, por tal motivo es esencial el levantamiento de los procesos de la cadena de valor, que permita un adecuado funcionamiento de las actividades que va a realizar.

Los procesos que se proponen fueron definidos mediante diagramas de flujo que nos permita conocer las actividades de cada proceso, permitirá a la empresa una mayor eficiencia y eficacia de las actividades que se desarrollan dentro de la empresa, en la búsqueda permanente del equilibrio entre las funciones y procesos que intervienen sean estos estratégicos, de la cadena de valor y de apoyo, con cual se espera lograr resultados favorables en su gestión, evitando así la duplicidad de funciones y la demora de las actividades en los subprocesos.

Y se utiliza el Balance Score Card (BSC) para la medición de la gestión a través de herramientas medibles como son los indicadores. Se ha probado en los últimos años ser una potente herramienta para la empresa. Por medio de la medición de indicadores de la actuación pasada y complementación con inductores de actuación futura, cuando

está correctamente diseñado es una ayuda efectiva para conectar las acciones de hoy con los objetivos del futuro.

El método de investigación utilizado fue la investigación documental de campo, que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Ello permite el conocimiento más a fondo, por lo que se puede manejar los datos con más seguridad creando una situación de control en la cual manipula sobre una o más variables dependientes.

La propuesta del diseño de un Sistema de Gestión por Procesos para la empresa de soluciones informáticas Digital Team S.A. tiene como objetivo formar una cultura de calidad para el cumplimiento de los objetivos de forma eficaz, a partir del análisis de las actividades de cada uno de los procesos que maneja la empresa.

CAPÍTULO I:

ANÁLISIS SITUACIONAL DEL MERCADO DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS

Inicialmente, en el capítulo I se estudia el medio en que se desenvuelve la empresa en un determinado momento, tomando en cuenta los factores internos y externos para la toma oportuna de decisiones enfocado hacia el mejoramiento continuo.

1.1 DEFINICIÓN DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Un punto relevante para captar la naturaleza del entorno consiste en identificar los elementos más importantes del medio externo e interno y demostrar cómo estos afectan a los resultados de la empresa.¹

“En el proceso del Diagnostico Organizacional se describe y analiza para explicar las situaciones reales basadas en la participación y el compromiso de los remunerados”.²

¹ Cfr. ESTEBAN TALAYA. (Noviembre 2008). *Principios de Marketing*. Madrid: ESIC EDITORIAL. 3ra edición

² ELIZABETH VIDAL ARIZABALETA (2004). *Diagnóstico Organizacional*. Bogotá. ECOE EDICIONES. 2º edición

Por el avance tecnológico acelerado que actualmente se vive es necesario tener conocimiento del entorno interno y externo de la empresa, para poder enfrentar los cambios del entorno externo y a la vez conocer a la organización, su estructura, capacidad tecnológica, fortalezas y debilidades.

El análisis situacional externo permitirá identificar cuáles son las fuerzas externas o factores clave que influyen directa o indirectamente en el comportamiento de la organización a corto y largo plazo. Para dar inicio al análisis del entorno externo, se utiliza el análisis PESTA, que clasifica a los elementos más relevantes en cinco factores, estos son: Políticos – legales, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos y Ambientales.³

Posteriormente, se realiza el análisis interno ya que pocas son las empresas que pueden tomar decisiones estratégicas que sean eficaces, reconociendo que la empresa está compuesta por recursos que son la fuente de las capacidades y algunas de estas permiten que la empresa desarrolle sus competencias centrales, los cuales pueden ser usados para conseguir una ventaja competitiva frente al mercado.⁴

³ Cfr. MICHAEL A. HITT, DUANE IRELAND, ROBERT E. HOSKISSON. (2000). **Administración Estratégica, Competitividad y Conceptos de Globalización**. México. THOMSON. 5ta edición.

⁴ Cfr. DAVID FRED R., (2003), **Conceptos de administración Estratégica**, 9na edición Pearson Prentice Hall, Pág. 84

1.2 ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS DIGITAL TEAM S.A.

En el análisis externo se detalla a continuación, cada una de las perspectivas no controlables por la empresa: entorno político – legal, entorno – económico, entorno socio – cultural y entorno tecnológico – ambiental.

1.2.1 Entorno Político - Legal

Según la Constitución Política de la República del Ecuador en el artículo número 80. (2008), el Estado fomentará la ciencia y la tecnología, especialmente en todos los niveles educativos, dirigidas a mejorar la productividad, la competitividad, el manejo sustentable de los recursos naturales, y a satisfacer las necesidades básicas de la población.

En el ámbito político actual de Estado Ecuatoriano como impulso, está trabajando en conjunto con el Ministerio de Industrias (Mipro) y otras instituciones gubernamentales para lograr que los productos informáticos nacionales recuperen el reconocimiento internacional en el 2013. Legalmente la empresa Digital Team S.A. está inscrita como Sociedad Anónima.

1.2.2 Entorno Económico

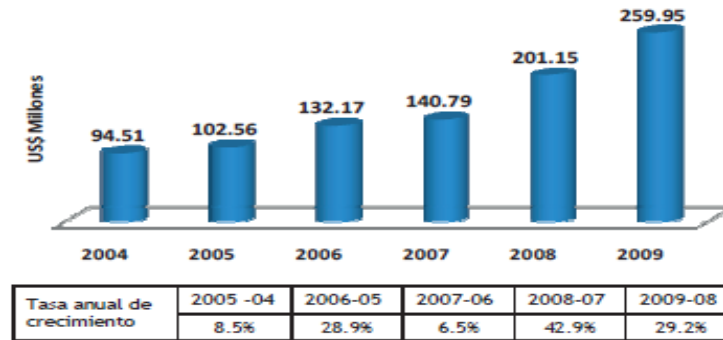
Existen factores económicos influyentes en el entorno de una sociedad, pero no todos tienen un impacto relevante sobre la actividad del sector, en este caso de estudio para la empresa Digital Team S.A. que se encuentra dentro de la categoría de software.

En el Ecuador hay situaciones económicas que resaltan dentro del mercado de software ya que en los últimos cinco años el sector de software presenta una importante evolución entre el 2004 y 2009 con una tasa de crecimiento anual compuesta del 22,4%. Pasando de US\$ 95 millones hasta US\$ 260 millones.⁵

En el gráfico N°1 se puede observar el crecimiento constante del sector de software en los últimos años.

⁵ Cfr. Recuperado en julio del 2012 [<http://www.aesoft.com.ec/www/index.php/118-slideshow/154-http-www-slideshare-net-aesoft-ot-20489-microsoftfolleto>] **Estudio Mercado Software y Hardware 2011.**

Gráfico N° 1
Ingresos Totales del Sector de Software



Fuente: Recuperado el 2012 [<http://www.aesoft.com.ec/>] **Estudio Mercado Software y Hardware 2011.**

Elaborado por: Stratega BDS.

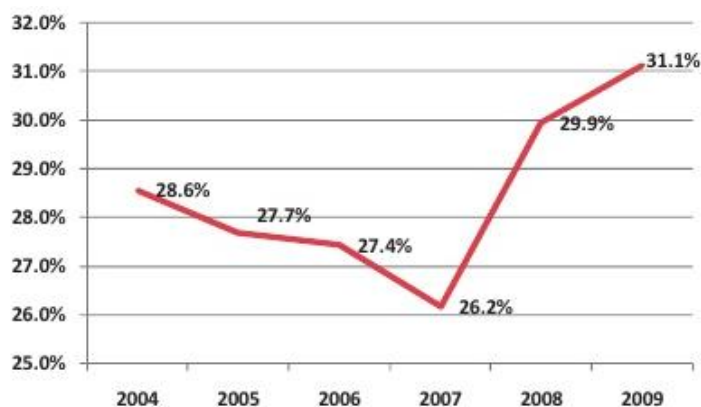
Fecha: 2011

Se obtuvo información, en la que el Servicio de Rentas Internas del Ecuador (SRI) presenta impuestos causados en el sector de Software y Hardware por un valor de US\$ 10.6 millones en el año 2009, el mismo que representó un 2.1% del Producto Interno Bruto (PIB) no petrolero en el año 2009, de este valor solo el sector de software representó un 0.5%.⁶

La participación del sector de software se ha incrementado en los últimos cinco años como se observa en el Gráfico N° 2 y el aporte del software al PIB es más bajo en comparación con otros países de la región de Latinoamérica como se evidencia en la tabla N°1.

⁶ IBÍDEM

Gráfico N° 2
Participación Sector Software - Impuesto Causado



Fuente: Recuperado en julio del 2012 [<http://www.aesoft.com.ec/>] Estudio Mercado Software y Hardware 2011.

Elaborado por: Stratega BDS.

Fecha: 2011

Tabla N°1
Importancia del Sector de Software en el PIB.

País	%
Costa Rica	1.6%
Panamá	1.6%
Uruguay	1.5%
Brasil	1.3%
Bolivia	1.0%
Argentina	1.0%
Perú	1.0%
Colombia	0.9%
Ecuador	0.5%

Fuente: Recuperado en julio del 2012 [<http://www.aesoft.com.ec/>] **Estudio Mercado Software y Hardware 2011**

Elaborado por: TATA - Boletín mensual Febrero 2011

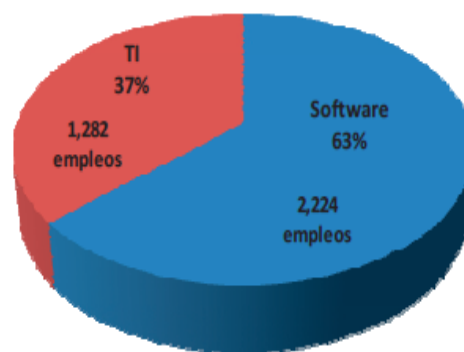
Fecha: 2011

1.2.3 Entorno Socio - Cultural

El entorno socio cultural puede presentar oportunidades y amenazas que surgen de las variables sociales, culturales y demográficas, las mismas que impresionan y desafían a las empresas grandes, pequeñas, lucrativas y no lucrativas de todas las industrias en el Ecuador.

Para el Ecuador el punto más débil se encuentra en su ambiente de mercado, de política y de ambiente regulatorio. Sin embargo, en el año 2008 el total de empleos que genera el sector de Tecnologías de la Información es de 3,506 personas, como se hace referencia en el Gráfico N°3.

Gráfico N° 3
Empleos de Acuerdo a Estudio Previos



Fuente: Recuperado en julio del 2012 [<http://www.aesoft.com.ec/>] **Estudio Mercado Software y Hardware 2011.**
Elaborado por: Stratega BDS.
Fecha: 2011

1.2.4 Entorno Tecnológico - Ambiental

Actualmente se producen miles de dispositivos y partes electrónicas a razón de que los factores tecnológicos componen nuevos productos y servicios, con el fin de mejorar la forma en la que se producen y se entregan al usuario final.

En consecuencia, se ha generado problemas ambientales, por esta razón existen propuestas por parte del Grupo de Trabajo de Desechos Tecnológicos del Ecuador de realizar un diagnóstico regional respecto al manejo de residuos tecnológicos y crear un repositorio de información técnica que sirva como base de consulta con información científica.⁷

A demás, la empresa Vertmonde junto con el Grupo de Trabajo de Desechos Tecnológicos del Ecuador iniciará una campaña de reciclaje con la participación de toda la comunidad comercializadora de equipo tecnológico, en la que se recolectarán los residuos generados y se espera recolectar más del 90% de los residuos generados.⁸

⁷ Cfr. CEPAL., (2011). “TIC y medio ambiente”. *Newsletter eLAC*. Volume N°14, p 6

⁸ IBIDEM

1.3 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS DIGITAL TEAM S.A.

El análisis interno que se realizó a la empresa Digital Team S.A., ofrece información acerca de las aptitudes de la organización, sus recursos y comprender la cultura de la organización. La información obtenida se realizó a través de la observación en el propio sitio donde se encuentra la empresa, obteniendo un conocimiento más a fondo de su situación actual.

1.3.1 Historia de la empresa de soluciones informáticas Digital Team S.A.

La empresa Digital Team S.A. nace de la idea de brindar soluciones informáticas que aporten al desarrollo tecnológico relacionado con el mejoramiento de los procesos documentales y años después se convierte en Centro Autorizado de Servicios Fujitsu en Ecuador con su partner Fujitsu en su línea de scanner.

Digital Team S.A. se creó el 2 de julio de 2004 y ha crecido sosteniblemente con el apoyo del equipo de trabajo y la confianza que los clientes brindan. En 7 años de experiencia institucional y más de 14 años de experiencia de los

directivos han logrado ser reconocidos en el mercado como una empresa especialista en Gestión Documental y Digitalización de Información.

1.3.2 Ubicación e infraestructura

Actualmente, Digital Team S.A. maneja la venta de sus servicios en todo el país en una oficina ubicada en Quito, en la Avenida Eloy Alfaro N29-235 entre Italia y Alemania. Edificio Fortune Plaza, Oficina 601, representa una ventaja porque se encuentra en un lugar comercial en donde existe accesibilidad a diferentes tipos de servicios externos.

Se puede observar en el mapa de ubicación en el gráfico N° 4 y una foto del edificio en el gráfico N° 5.

Gráfico N° 4
Mapa de ubicación de las Oficinas de la Empresa Digital Team S. A



Fuente: Recuperado en noviembre del 2012 [<http://maps.google.com.ec>]

Elaborado por: Privado

Fecha: 2012

Gráfico N° 5
Edificio Fortune Plaza - Oficinas de la Empresa Digital Team S. A



Fuente: Recuperado en noviembre del 2012 [<http://www.google.com.ec/>]

Elaborado por: Privado

Fecha: 2012

1.3.3 Equipos y Sistemas

Los equipos que Digital Team S.A. utilizan para el desarrollo de los proyectos de digitalización, son exclusivos de la empresa Fujitsu como se detalla a continuación:

- a. **Scanner Fujitsu Fi 6110:** Es un escáner de documentos USB 2.0, color doble cara, para uso personal y de pequeños grupos de trabajo. Con una velocidad de 20 ppm/40 ipm en Color, permite escanear documentos hasta A4 / Legal. Incorpora alimentador automático para 50 documentos.⁹
- b. **Scanner Fujitsu Fi 6800:** Escáner a color de alta producción con una velocidad de 100ppm (páginas por minuto), 200ipm (imágenes por minuto) tanto a 200 como a 300 dpi y de 130 páginas por minuto y 260 imágenes por minuto.¹⁰
- c. **Scanner Fujitsu Fi 5950:** Escaneado rápido, 135 ppm (simplex) / 270 ipm (dúplex) en monocromático, tonalidad de grises o en color a 200

⁹ Cfr. FUJITSU (1995 – 2013) Recuperado abril 2013
[<http://www.fujitsu.com/es/products/others/scanners/grupo/6110/>]. **Scanner Fujitsu**

¹⁰ IBÍDEM

ó 300 páginas por minuto para mayor exactitud de OCR (carta, horizontal).¹¹

- d. **ScanSnap S1100:** Con el S1100 se podrá simplificar y agilizar cualquier trámite con empresas y con las administraciones, para enriquecer nuestra comunicación online que facilita el intercambio de información con la nube automáticamente.¹²

Además, la empresa Digital Team S.A. desarrolla sus productos en plataformas de software de colaboración de sistemas de digitalización de almacenamiento de datos para la ejecución de sus diferentes proyectos, y estos son:

- a. **Soporte Lotus Domino:** Digital Team brinda servicio en la plataforma Lotus Domino. La experiencia le permitirá tener el mejor rendimiento de su instalación Lotus Notes / Dominio, reducir costos, contar con mesas de ayuda on line para resolver sus incidentes rápidamente.
- b. **IBM Lotus Domino:** Digital Team S.A. tiene experiencia en esta plataforma documental por más de 10 años y ha trabajado en proyectos exitosos en empresas grandes como: Pronaca, CNT – Andinatel.

¹¹ IBÍDEM

¹² IBÍDEM

1.3.4 Recursos Humanos

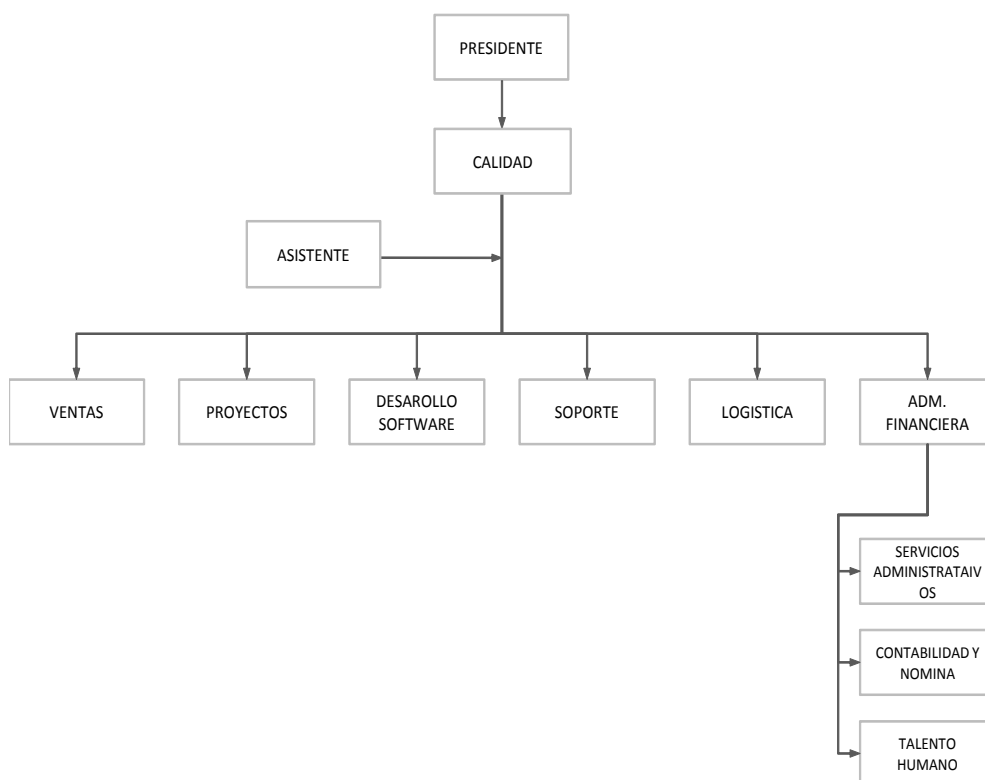
El equipo de personal con el que Digital Team S.A. trabaja a diario en la oficina, está conformado por 12 profesionales en los diferentes departamentos de la empresa, como se describe a continuación:

- Un presidente
- Dos gerentes de proyectos
- Dos líderes de proyectos
- Un desarrollador
- Dos Ingenieros técnicos
- Un Ingeniero de soporte técnico
- Un contador
- Un asistente de contabilidad
- Un vendedor.

Se realizaron reuniones en conjunto con el presidente y se estableció el organigrama, que permite analizar la estructura de la empresa cumpliendo un rol informativo para los miembros de la organización, de la nueva forma de como se integran las funciones y como se delegan las tareas y responsabilidades de cada puesto.

El organigrama de Digital Team S.A. representa hasta cierto nivel jerárquico y sus relaciones de jerarquía o dependencia según su magnitud como se observa en el Gráfico N° 6.

Gráfico N° 6
Organigrama Digital Tema S.A.



Fuente: Empresa Digital Team S.A.

Elaborado por: Freddy Silva.

Año: 2012

1.3.5 Productos y servicios de la empresa de soluciones informáticas Digital

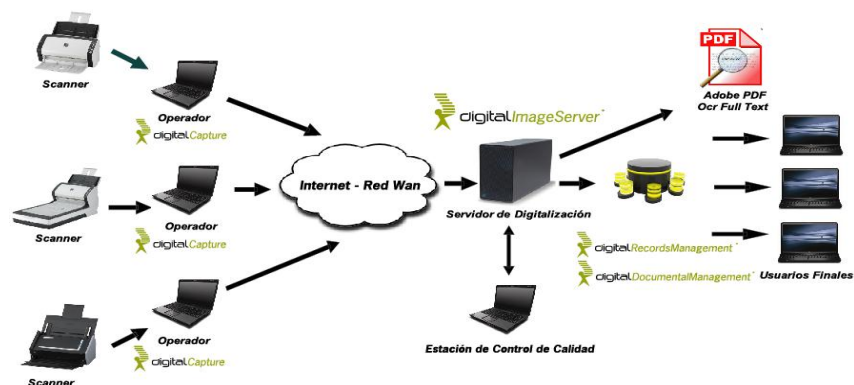
Team S.A.

Digital Team S.A. realiza la venta de sus productos y servicios a través de proyectos, el mismo que finaliza con la entrega del producto y la licencia del software, que es un contrato que permite manejarse dentro del marco legal estableciendo todas las condiciones de uso, distribución y los compromisos que tiene el usuario con el propietario del software. Dentro de los productos y servicios que Digital Team ofrece están:

- **Digital Capture:** Es un software de captura y procesamiento de documentos para empresas que quieran gestionar sus documentos en formato electrónico o en papel.
- **Digital Image Server:** Es un software que procesa imágenes ubicadas en un repositorio o que recibe de Digital Capture y realiza el procesamiento OCR transformándolos a PDF.
- **Documental Management:** Sistema de control y registro de documentación, el mismo que publica y administra por Intranet.

- **Records Management:** Es un software que permite la administración de archivos físicos y digitales, crea la tabla de RETENCIÓN DOCUMENTAL en la que se define las series y tipos de documentos asociados a los expedientes o carpetas de la institución y controla el ciclo de vida del documento.
- **Digitalización de Información Masiva:** Digitaliza importantes cantidades de documentos en tiempos cortos y según la experiencia está asociada al número de imágenes digitalizadas, como se observa en el gráfico N° 7.

Gráfico N° 7
Digitalización de Información Masiva



Fuente: Empresa Digital Team S.A.

Elaborado por: Freddy Silva.

Año: 2012

- **Mantenimiento de Scanner:** Por ser Centro Autorizado de Servicios, brinda la garantía necesaria en el mantenimiento de scanner Fujitsu.

- **Alfresco Open Source:** Implementación del servicios del sistema de administración de contenido Open Source y organiza y facilita la gestión de contenidos de todo tipo de Documentos ofimáticos, presentaciones, imágenes, xml, multimedia etc.

1.3.6 Competencia de la empresa de soluciones informáticas Digital Tema S.A.

a. Los principales competidores de Administración de Contenido son:

- **Microsoft SharePoint:** Ofrece a la organización un espacio web donde almacenar y mantener toda la documentación así como crear un espacio único en el que el personal de la compañía pueda compartir la información y gracias a su tecnología, podremos desarrollar aplicaciones empresariales sencillas y publicarlas en la web e incorporarlas en procesos de la compañía.
- **Quipux:** Es un sistema de gestión documental. El sistema fue modificado a partir del sistema de gestión documental ORFEO, el cual utiliza tecnologías y estándares abiertos.

b. Los principales competidores de Digitalización son:

- **ScandAll Pro:** Este producto se ha diseñado y fabricado para uso general, asumiendo la utilización en aplicaciones de oficina, personales, domésticas, industriales, regulares y con fines generales.

c. Los principales competidores de Empresas son:

- **Ecuacopia:** Es una empresa integradora de tecnología, sus productos, soluciones y servicios se orientan hacia la producción, administración y distribución de documentos. Dentro de esta línea desarrollan consultorías, venden y ofrecen servicios de outsourcing con soluciones integradas dependiendo de las necesidades de cada cliente.¹³
- **Intersa:** Es una empresa fuerte en el diseño y desarrollo de páginas, aplicaciones web y un departamento de software que brinda soluciones técnicas para cualquier tipo de problema de software que

¹³ Cfr. DINAMICA WEB. Recuperado el 17 julio 2012 de [[http://www.ecuacopia.com/Ecuacopia Solutions](http://www.ecuacopia.com/Ecuacopia%20Solutions)].

será analizado para llegar a la solución correcta cumpliendo con las expectativas de sus clientes.¹⁴

1.3.7 Proveedores de la empresa de soluciones informáticas Digital Tema S.A.

El área de logística de Digital Team S.A. maneja una estricta selección de proveedores que garantiza la satisfacción de los clientes con sus servicios prestados, en materia prima, suministros, equipos, etc. y se presenta un listado de los principales proveedores de la empresa en la tabla N°2.

Tabla N°2
Proveedores de la empresa Digital Team S.A.

SERVICIOS	PROVEEDORES
Internet	Impsat
Tecnología	Linux
Scanner	Fujitsu
Telefonía celular	Movistar y Claro

Fuente: Empresa Digital Team S.A.

Elaborado por: Karen Salazar

Año: 2012

¹⁴ Recuperado el 19 de julio de 2012 de [<http://www.intersa.ec/nosotros/>], Intersa Servicios Integrales.

1.3.8 Clientes de la empresa de soluciones informáticas Digital Tema S.A.

Los productos y servicios están destinados para todas las empresas que desean manejar un sistema de administración de contenido o soluciones tecnológicas informáticas. La mayoría de los proyectos han sido vendidos a las instituciones del sector público en comparación con las empresas del sector privado, sus principales clientes se observan en la tabla N° 3.

Tabla N°3
Clientes del Sector Público y Privado de la empresa Digital Team S.A.

SECTOR	EMPRESAS
SECTOR PÚBLICO	IESS
	Correos del Ecuador
	Ministerio del Ambiente
	Petroecuador
	IEPI
	CNE
	CNT
	Cemento Chimborazo
SECTOR PRIVADO	Farmaenlace
	Elasto
	Tecniseguros
	Corporacion Favorita
	Flacso
	Ecuador
	Ecuaquimica

Fuente: Empresa Digital Team S.A.

Elaborado por: Karen Salazar

Año: 2012

CAPITULO II:
LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE LA EMPRESA DE SOLUCIONES
INFORMATICAS DIGITAL TEAM S.A.

En el capítulo II constituye el levantamiento de los procesos de la empresa Digital Team S.A. y el análisis del valor agregado de los procesos misionales o de la cadena de valor, debido a que la mayoría de empresas manejan sus organizaciones de manera funcional, de tal manera que la gestión por procesos permite mirar a las empresas como un conjunto de procesos que se apoyan para generar el uso efectivo de los recursos dando como resultado un producto o servicio de buena calidad para los clientes.

2.1 ¿QUÉ ES UN PROCESO?

Un proceso normalizado se materializa en un procedimiento que será vigilado por los auditores de calidad, haciendo predecible la calidad del producto o servicio. Lo que precede es una actividad formal y se documenta en el Sistema de Gestión de Calidad.

Hay dos términos “Gestión” y “Procesos”, que hay que comprender para que el sistema de calidad sea una eficaz herramienta de gestión para todos. Conociendo

que la gestión da por supuesta la búsqueda del objetivo de mejora y proceso lleva implícito la orientación del esfuerzo al cliente.¹⁵

Se entiende por proceso como la secuencia de actividades orientadas a generar un valor agregado sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del cliente

2.2 DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS

La elaboración del diagrama de flujo es una acción que agrega valor, pues ahora se tiene disponible el proceso que representa pudiendo hacer de este un análisis en conjunto con las personas que lo llevan a cabo y las partes involucradas que pueden contribuir con ideas para mejorarlo y cambiarlo.


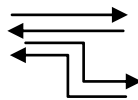
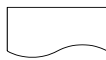
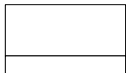
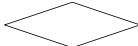




El diagrama de flujo es una representación gráfica que permite distinguir en forma analítica la secuencia detallada de una acción o actividad que forma un proceso y dar seguimiento de las operaciones más importantes del diagrama de flujo da para comprender la información y analizar sus etapas con el fin de mejorarlas.¹⁶

¹⁵ LÓPEZ, C. (09/01/2012). [<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestiprosesos.htm>]. **Gestión por procesos.**

¹⁶ HARRINGTON, H. JAMES (1988) **Mejoramiento de procesos de la empresa.** Santa de Fe de Bogotá. EDITORIAL MC GRAW HILL

Los símbolos utilizados para realizar el diagrama de flujo de proceso serán de acuerdo a la simbología utilizada internacionalmente por la institución American Society Of Mechanical Engineers (ASME) descrita en la tabla N°4.¹⁷

Tabla N° 4
Símbolos Estándares para la Diagramación de Flujos

FIGURA	DESCRIPCIÓN
	Entidad Externa: Fuente o destino de flujos de información, productos y/o servicios. Si se encuentra al lado izquierdo de un documento es proveedora de insumos y si se encuentra al lado derecho de un documento es cliente de un producto del proceso.
	Dirección del Proceso: Indica la secuencia de ejecución de las operaciones los inputs y los outputs.
	Nombre Documento: Identifica insumos cuando se encuentra a lado izquierdo de la actividad y producto o resultado cuando se encuentra al lado derecho de la actividad.
	Actividades: Rectángulo dividido en segmentos. El primer segmento contiene una descripción corta de la actividad y el segundo segmento contiene el nombre del cargo de responsable a ejecutar la actividad.
	Decisión: Rombo que contiene una condición redactada como pregunta o acciones para decidir entre dos alternativas.
	Conector: Circulo con una letra mayúscula en el medio que conecta diferentes partes de un diagrama y puede graficarse en varias hojas
	Referencia / Proceso: Identifica a otro proceso relacionado, escribiendo el nombre del proceso.
	Fin de proceso: Inicia o finaliza un proceso.
	Base de Datos: Representa el almacenamiento electrónico de datos en sistemas de información u hojas electrónicas.

Fuente: PAGINA WEB. Consultado (2012)

[www.grupoasesor.com/apuntes/quesonlosdiagramasdeflujo] **Diagramas de Flujo.**

Elaborado por: Vázquez M.

Año: 2005

¹⁷ Consultado (2012) [www.grupoasesor.com/apuntes/quesonlosdiagramasdeflujo] **Diagramas de Flujo.**

2.3 VALOR AGREGADO

Es importante determinar el análisis de valor agregado que se realiza a cada una de las actividades que forman parte un proceso ya diagramado, en el que se adiciona este análisis la determinación del valor agregado al cliente (VAC), valor agregado al negocio (VAN) y no valor agregado (NVA), que representan la calificación de valor agregado determinando que actividad se puede eliminar y cuales se deben mejorar.

“El análisis de valor agregado es una herramienta para medir la eficiencia de los procesos, que permite conocer si las actividades de un proceso que se ejecutan actualmente añaden valor al cliente, al proceso o no agregan valor”.¹⁸

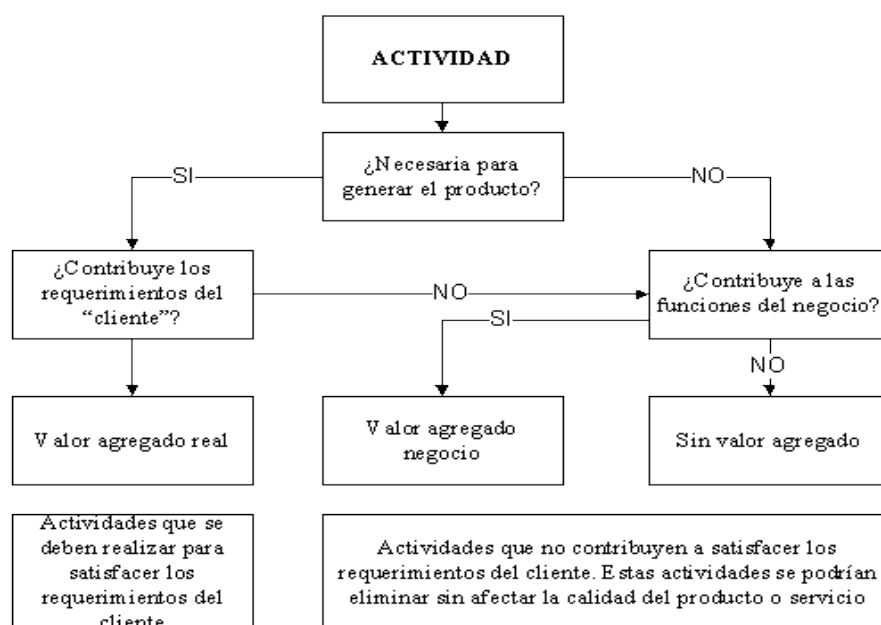
- a. Actividades que agregan valor desde el punto de vista del cliente (VAC): Son actividades que generan calor al cliente y por las cuales están dispuestos a pagar, son indispensables para lograr su satisfacción.
- b. Actividades que agregan valor a la empresa (VAN): Son actividades que generan valor para la empresa y son el resultado del beneficio ofrecido al cliente, pero que de no existir no afectan al valor del producto.

¹⁸ JAMES HARRINGTON. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Colombia. McGraw-Hill

- c. Desde el punto del cliente hay actividades que no agregan valor alguno ni al cliente ni a la empresa o mudas (NAV).

El resultado final de este análisis es un incremento de las de actividades de valor agregado real, un descenso de las actividades que agregan valor al proceso, una minimización de las actividades sin valor y una enorme reducción del tiempo de ciclo. Para guiar el análisis de creación de valor se utiliza el siguiente árbol de decisiones observado en el gráfico N°8.¹⁹

**Gráfico N° 8
Valor Agregado**



Fuente: JAMES HARRINGTON. (1993). **Mejoramiento de los procesos de la empresa.** Colombia. McGraw-Hill
Elaborado por: James Harrington
Año: 1993

¹⁹ IBÍDEM

2.4 PORTAFOLIO DE PROCESOS PARA LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS DIGITAL TEAM S.A.

De acuerdo a la investigación y observación que se realizó en la empresa los empleados no trabajan en base a procesos, por esta razón el presidente de la empresa decide crear un sistema de gestión de procesos que contribuirá a la mejora continua, eliminando las actividades repetitivas y optimiza la utilización de los recursos con los que cuenta Digital Team S.A.

Todas las actividades de la empresa deben poder enmarcarse en procesos, por eso será importante identificar cuáles serán críticos para la consecución de los objetivos y para iniciar describimos los procesos identificados de la empresa Digital Team S.A. en el inventario de procesos de la tabla N° 5.

Tabla N° 5
Inventario de Procesos de la empresa Digital Team S.A.

PROCESOS	SUBPROCESOS	TIPO
Gestión Comercial	Gestión de ventas	REALIZACIÓN
	Gestión de cobranza	REALIZACIÓN
	Gestión post-venta	REALIZACIÓN
Gestión de Operaciones	Gestión de digitalización	REALIZACIÓN
	Gestión de capacitación	REALIZACIÓN
Administración de Tecnología	Administración de redes	SOPORTE
	Administración desarrollo de software	SOPORTE
	Administración de base de datos	SOPORTE
Gestión Logística	Compra y abastecimiento	SOPORTE
	Entrega y devolución de equipos	SOPORTE
Gestión de Talento Humano	Selección y contratación	SOPORTE
	Desvinculación	SOPORTE
	Permisos y vacaciones	SOPORTE
	Nómina	SOPORTE
	Viáticos	SOPORTE
Gestión Financiera	Gestión de importación	SOPORTE
	Pagos	SOPORTE
	Presupuesto	SOPORTE
	Gestión Contable	SOPORTE

Fuente: Empresa Digital Team S.A.

Elaborado por: Karen Salazar

Año: 2012

2.5 LEVANTAMIENTO DE PROCESOS PARA LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS DIGITAL TEAM S.A.

Para el levantamiento de procesos se usó la metodología aprendida y se recolectó la información a través de la observación directa, de esta manera cada proceso está enmarcado en el diagrama de flujo y el procedimiento del proceso.

Con el fin de iniciar un mejoramiento continuo se identificaron los subprocesos que presentan mayor problema en sus actividades que son poco efectivas, y a la vez se identifican aquellas actividades que aporten una ventaja competitiva potencial.

El análisis de valor agregado se aplica a todos los subprocesos de la cadena de valor de la empresa Digital Team S.A., para esto se realiza la adecuada documentación de los subprocesos y el diseño de indicadores de gestión que permiten mejorar el desempeño de las actividades, lo que implica mejorar la calidad del servicio.

2.5.1 Procesos Estratégico

Luego de la observación realizada en la empresa Digital Team S.A. se puede determinar que no cuentan con procesos estratégicos y la dirección o presidente

no ha determinado responsabilidades para generar directrices para los procesos de la gestión estratégica y la gestión de calidad.

2.5.2 Procesos de la Cadena de Valor

Los procesos de la cadena de valor que se identificaron en la empresa Digital Team S.A. son:

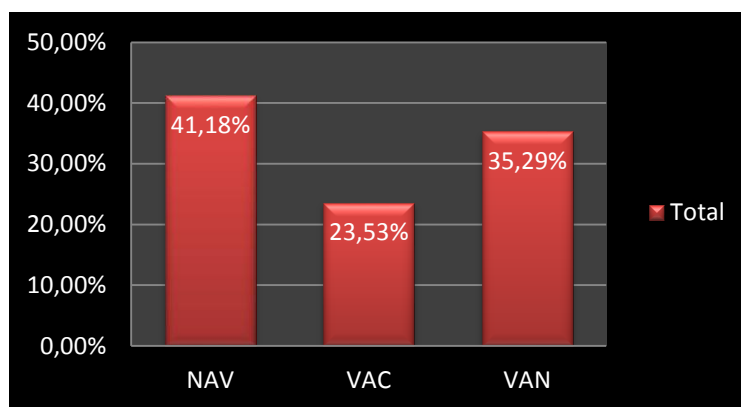
a. Proceso: GESTION COMERCIAL

- **Gestión de Venta:** Busca vender soluciones informáticas a los clientes a través de los productos y servicios que Digital Team S.A. ofrece en el mercado, orientado para satisfacer las expectativas del cliente.

El proceso de gestión de ventas actual se realiza sin un sentido de orden que beneficie al cliente. Como consecuencia cuando se realiza una venta existen inconsistencias en los requerimientos que el cliente desea y las que Digital Team S.A. como proveedor del servicio no cumple. Se presenta el resumen del análisis de valor agregado del

proceso actual, el que se refleja en el gráfico N° 9 y adjunto en el anexo 1 la tabla de actividades N° 1 con el grafico N°1 del diagrama de flujo actual.

Gráfico N° 9
Análisis de Valor Agregado Gestión de Ventas Actual



Fuente: Empresa Digital Team S.A.

Elaborado por: Karen Salazar

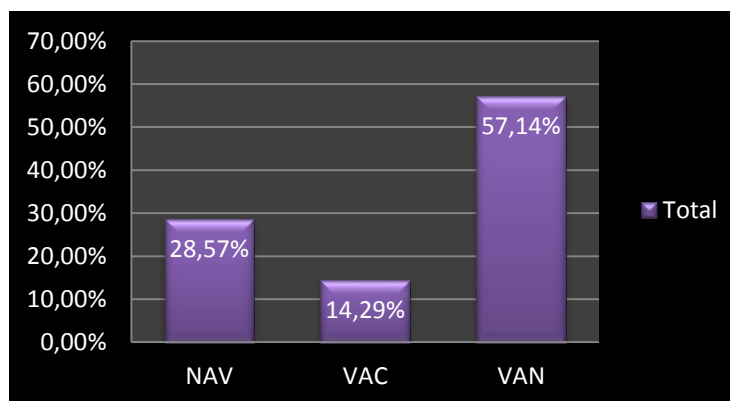
Año: 2012

- **Cobranza:** Gestiona la facturación y cobranza de los servicios prestados por Digital Team S.A. a sus clientes.

El proceso de gestión de cobranzas se lo considera como un proceso que agrega valor a la empresa ya que permite que la venta se concrete con el pago por parte del cliente. Actualmente este proceso se realiza sin tener un control específico, por lo que se realiza el análisis de valor agregado como se describe en el gráfico N°10 y adjunto en el anexo 2

la tabla de actividades N° 2 con el grafico N° 2 del diagrama de flujo actual.

Gráfico N° 10
Análisis de Valor Agregado Gestión de Cobranzas Actual



Fuente: Empresa Digital Team S.A.

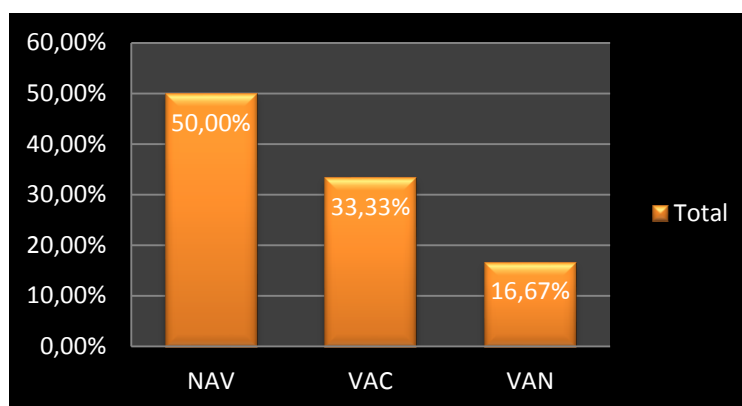
Elaborado por: Karen Salazar

Año: 2012

- **Gestión Post – Venta:** Mantener la calidad de los productos y servicios, proporcionando soporte técnico al cliente para manejar los bienes informáticos hasta que esté totalmente satisfecho.

En el proceso actual de gestión de post – venta existen tiempos de demora altos para atender los requerimientos que solicita un cliente, en el grafico N°11 se puede observar que la diferencia en porcentajes de las actividades que no agregan valor es mayor en comparación con las actividades que agregan valor al cliente y al negocio. Y adjunto en el anexo 3 la tabla de actividades N° 3 con el gráfico N° 3 del diagrama de flujo actual.

Gráfico N° 11
Análisis de Valor Agregado Gestión de Post – Venta Actual



Fuente: Empresa Digital Team S.A.

Elaborado por: Karen Salazar

Año: 2012

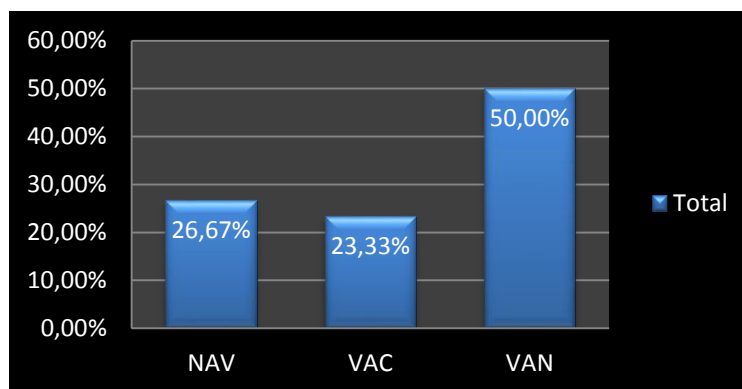
b. Proceso: GESTION DE OPERACIONES

- **Gestión de Digitalización:** Gestiona la digitalización de los documentos de los proyectos contratados con Digital Team S.A. y terceros.

El proceso de digitalización actualmente representa la parte operativa del negocio, por esta razón las actividades con mayor porcentaje son las que agregan valor al negocio, existiendo aun mayor número de actividades que no agregan valor en comparación con las actividades agregadores de valor para el cliente. En el grafico N° 12 se observan los porcentajes de volumen de las diferentes actividades y adjunto en

el anexo 4 la tabla de actividades N° 4 con el gráfico N° 4 del diagrama de flujo actual.

Gráfico N°12
Análisis de Valor Agregado Gestión de Digitalización Actual



Fuente: Empresa Digital Team S.A.

Elaborado por: Karen Salazar

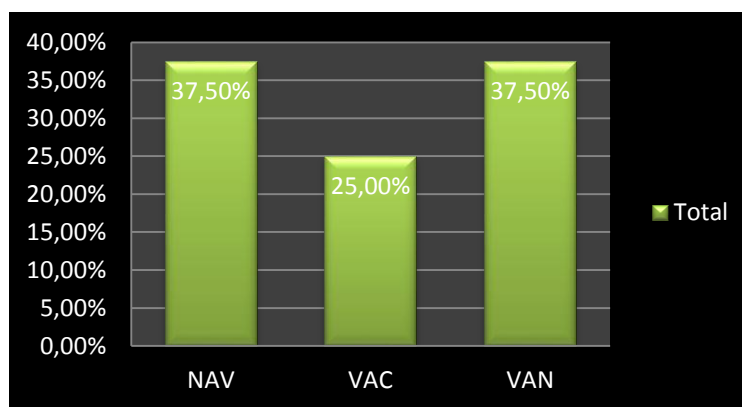
Año: 2012

- **Gestión de Capacitación:** Gestionar la capacitación al personal encargado por parte del cliente para el manejo del software de digitalización y la base de datos de los documentos escaneados por Digital Team S.A.

El orden de las actividades en el proceso de gestión de capacitación se encuentra sin un orden administrativo, provocando esperas en el proceso que son redundantes, en consecuencia este proceso no se realiza dentro de los plazos acordados en la venta haciendo que los clientes se sientan insatisfechos con el servicio que culmina con la

capacitación, como se indica en el gráfico N° 13 y adjunto en el anexo5 la tabla de actividades N° 5 con el gráfico N° 5 del diagrama de flujo actual.

Gráfico N°13
Análisis de Valor Agregado Gestión de Capacitación Actual



Fuente: Empresa Digital Team S.A.

Elaborado por: Karen Salazar

Año: 2012

2.5.3 Procesos de Apoyo

La empresa Digital Team S.A. cuenta con los siguientes procesos y subprocesos de apoyo:

a. Proceso: ADMINISTRACION DE TECNOLOGÍA

- **Administración de Redes:** Realizar la administración, instalación, adecuación y actualización de las redes de cómputo garantizando al personal un fácil acceso a los aplicativos y servicios como correo electrónico, internet, bases de datos, entre otros.
- **Administración de Desarrollo de Software:** Dar solución a los problemas informáticos a través del desarrollo de software de Digital Team S.A.
- **Administración de Base de Datos:** Gestionar, administrar y garantizar la disponibilidad de la base de datos para brindar la información oportuna a los usuarios que lo requieran.

b. Proceso: GESTION LOGÍSTICA

- **Compra y Abastecimiento:** Garantizar la compra a proveedores con estándares de calidad y el abastecimiento oportuno de los materiales en los diferentes lugares en donde se realizan los proyectos.
- **Entrega y Devolución de Equipos:** Suministrar los equipos necesarios para la ejecución de los diferentes proyectos que maneja Digital Team S.A.

c. Proceso: GESTION TALENTO HUMANO

- **Selección y Contratación:** Asegurarse de contar con personal calificado y competente para un puesto específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación.
- **Desvinculación:** Realizar oportunamente el proceso de desvinculación para los empleados que dejen de formar parte del equipo de Digital Team.
- **Permisos y Vacaciones:** Permitir por medio de esta situación administrativa que el empleado pueda atender apremiantes circunstancias de orden personal.
- **Nomina:** Preparar y garantizar la nomina de los colaboradores de Digital Team S.A. al final de cada periodo de pago.
- **Viáticos:** Cubrir oportunamente los gastos por concepto de viáticos como: reservaciones, alimentación y movilización de los empleados de Digital Team.

d. Proceso: GESTION FINANCIERA

- **Gestión de Importación:** Realizar la importación de los scanner Fujitsu por ser centro autorizado de servicio.
- **Pagos:** Garantizar el cumplimiento de todas las obligaciones de Digital Team S.A. con terceros a tiempo.
- **Presupuesto:** Realiza las acciones y controles para elaborar el presupuesto de ingresos y gastos de la empresa Digital Team S.A.
- **Gestión Contable:** Es un proceso que se realiza externamente, por esta razón se contrata con un contador externo que realiza el control interno de la empresa Digital Team S.A.

CAPITULO III:

DISEÑO DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS DIGITAL TEAM S.A.

El sistema de gestión por procesos es una forma de organización diferente de la clásica organización funcional, y en el que prima la visión del cliente sobre las actividades de la organización. La aplicación de un sistema de gestión por procesos ayuda a una organización a gestionar numerosas actividades de manera eficaz, permitiendo cumplir los requisitos de calidad y de esta manera aumentar la satisfacción del cliente.

3.1 MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos permite tener una visión global de la organización, ya que expresa gráficamente la relación entre la organización y las partes interesadas, y permite obtener una primera idea sobre las operaciones, las funciones y los procesos que se desarrollan en la misma. Los mapas de procesos deben representar, además, las relaciones e interrelaciones dentro de la organización, y las de ésta con los clientes externos, los proveedores y las partes interesadas.

La forma de elaborar los mapas no está normalizada; utilizamos la creatividad para hacer el mapa de procesos y la empresa previamente acepta una clasificación genérica de dichos procesos, en tres categorías específicas que son: procesos estratégicos, procesos operativos y procesos operativos o agregadores de valor.²⁰

Los procesos estratégicos son aquellos que están destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.

Los procesos operativos son los procesos que llevan a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.²¹

Los procesos de apoyo no están directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero su rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos que combinan y transforman recursos para obtener el recurso o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente.²²

²⁰ Cfr. JOSÉ ANTONIO PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO. (2012). **Gestión por Procesos**. Madrid. ESIC EDITORIAL. 5ta Edición.

²¹ IBÍDEM

²² IBÍDEM

3.2 MEJORAMIENTO DE PROCESOS

La organización deberá tener un proceso para identificar y gestionar las actividades de mejora, buscando continuamente mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos internos y mejorar la satisfacción del cliente y las otras partes interesadas.²³

La calidad se puede mejorar de muchas maneras: mejorando los medios de comunicación con los clientes, identificando y solucionando problemas, modificando o creando estándares, fortaleciendo la supervisión, mejorando procesos y desarrollando planes de capacitación.

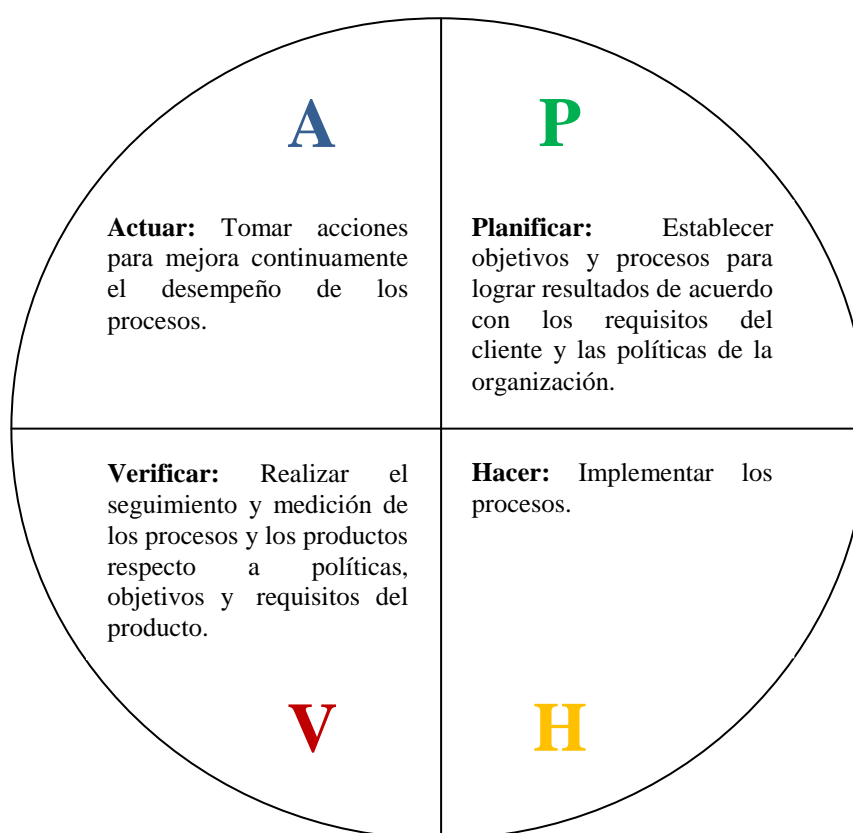
Las empresas que han decidido formar parte del mundo del mejoramiento de procesos tienen que enfrentarse a constantes cambios, comenzando por conocer nuevas ideas, tendencias, herramientas tecnológicas, modificando o creando estándares, fortaleciendo la supervisión, desarrollando planes de capacitación, etc. que le permitirá competir en el nuevo mundo empresarial regido por estándares de calidad.²⁴

²³ Cfr. KRAJEWSKI, LEE J., RITZMAN, LARRY P. (2000). *Administración de Operaciones, Estrategia y Análisis*. México. PEARSON EDUCACIÓN. 5ta Edición.

²⁴ Cfr. HARRINGTON, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la Empresa*. Colombia: MC. GRAN Hill.

La herramienta que se utiliza para mejorar un proceso es la mejora continua del Ciclo de Deming o PHVA que se fundamenta en la secuencia lógica de cuatro pasos que se lleva a cabo consecutivamente en cada uno de los procesos, estos pasos son: planear, hacer, verificar y actuar.²⁵

Gráfico N°14
Ciclo de Deming o PHVA



Fuente: ÁNGEL LEÓN GONZÁLES ARIZA. (2006). *Métodos de compensación basado en competencias*. Barraquilla. Ediciones Uninorte.

Elaborado por: Ángel León González Ariza

Año: 2006

²⁵ Cfr. ÁNGEL LEÓN GONZÁLES ARIZA. (2006). *Métodos de compensación basado en competencias*. Barraquilla. Ediciones Uninorte.

3.3 ELABORACIÓN DEL MAPA DE PROCESOS PARA LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS DIGITAL S.A.

Después de analizar los procesos que existen actualmente, se realizaron reuniones con el presidente de la empresa y muestra gran interés en crear procesos estratégicos y ponerlos en práctica, que por desconocimiento no lo había hecho antes, considerándolo como oportunidades de mejora por el beneficio que traerá para el cumplimiento de sus objetivos.

Otra decisión importante después de las reuniones realizadas, es la de plasmar gráficamente los procesos y subprocesos estratégicos, los procesos agregadores de valor y los procesos de soporte en el inventario de procesos mejorado y el mapa de procesos, con el propósito de que todos los colaboradores se sientan identificados.

En la tabla N° 6 se observa el inventario de procesos mejorado y en el gráfico N° 15 el mapa de procesos de la empresa Digital Team S.A.

Tabla N° 6
Inventario de Procesos Mejorados de la empresa Digital Team S.A.

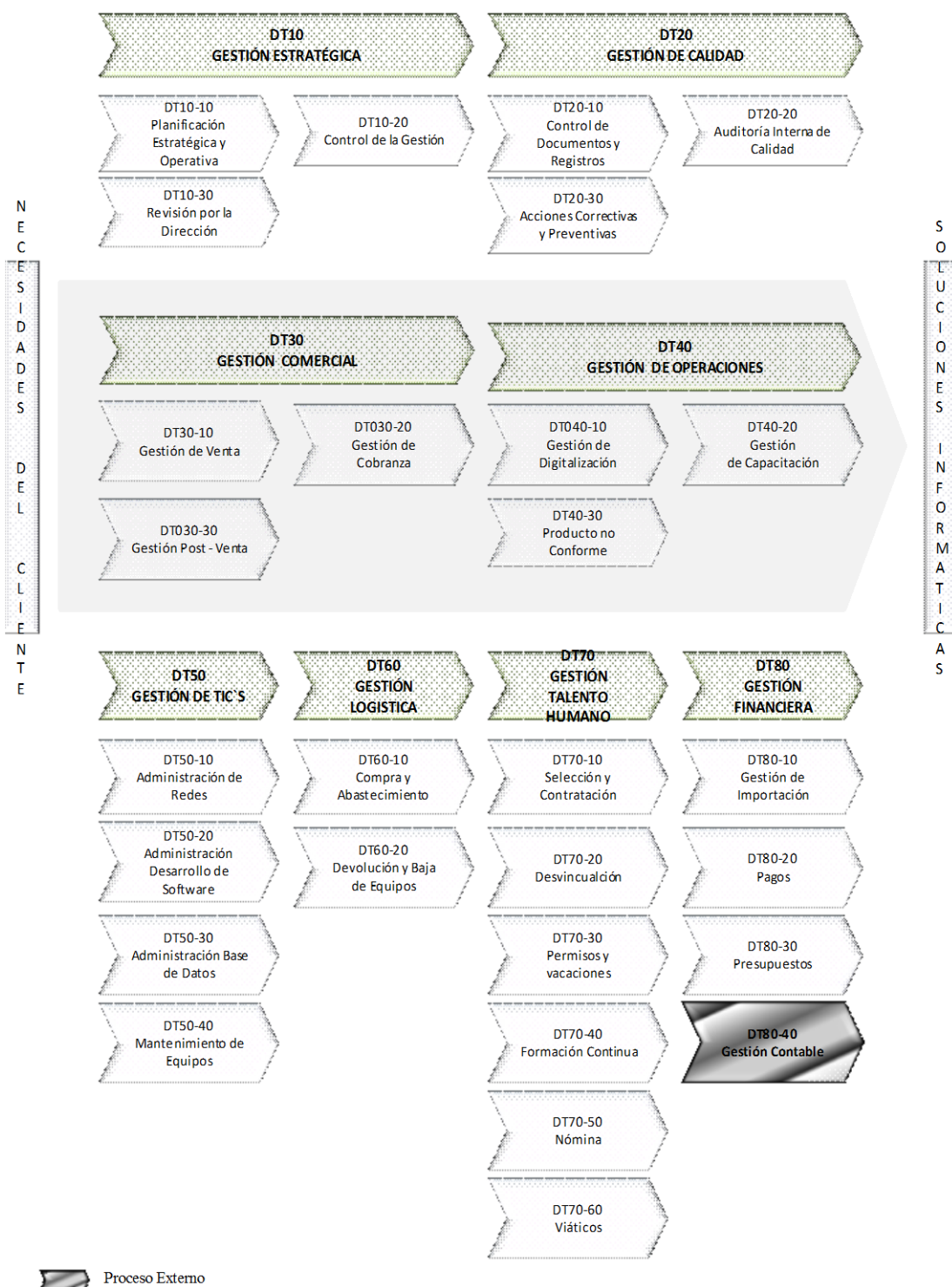
PROCESO ACTUAL	PROCESO PROPUESTO	OBSERVACIONES
	Planificación estratégica y operativa	Se diseña el proceso
	Control de la gestión	Se diseña el proceso
	Revisión por la dirección	Se diseña el proceso
	Control de documentos y registros	Se diseña el proceso
	Auditoria de calidad	Se diseña el proceso
	Acciones correctivas y preventivas	Se diseña el proceso
Gestión de ventas	Gestión de ventas	Se mantiene
Gestión Cobranzas	Gestión de cobranzas	Se mantiene
Gestión post – venta	Gestión post – venta	Se mantiene
Gestión de digitalización	Gestión de digitalización	Se mantiene
Gestión de capacitación	Gestión de capacitación	Se mantiene
	Producto no conforme	Se diseña el proceso
Administración de redes	Administración de redes	Se mantiene
Administración desarrollo web	Administración desarrollo web	Se mantiene
Administración base de datos	Administración base de datos	Se mantiene
	Mantenimiento de equipos	Se diseña el proceso
Compra y abastecimiento	Compra y abastecimiento	Se mantiene
Devolución y baja de equipos	Devolución y baja de equipos	Se mantiene
Selección y contratación	Selección y contratación	Se mantiene
Desvinculación	Desvinculación	Se mantiene
Permisos y vacaciones	Permisos y vacaciones	Se mantiene
	Formación continua	Se diseña el proceso
Nómina	Nómina	Se mantiene
Viáticos	Viáticos	Se mantiene
Gestión de importación	Gestión de importación	Se mantiene
Pagos	Pagos	Se mantiene
	Presupuesto	Se diseña el proceso
Gestión contable	Gestión Contable	Proceso externo

Fuente: Empresa Digital Team S.A.

Elaborado por: Karen Salazar

Año: 2012

Grafico N° 15
Mapa de Procesos de la empresa Digital Team S.A.



Fuente: Empresa Digital Team S.A.
Elaborado por: Karen Salazar
Año: 2012

3.4 PROPUESTA DEL PLAN DE MEJORA PARA LOS PROCESOS DD LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS DIGITAL TEAM S.A.

Se realiza el análisis de mejora identificando las debilidades y oportunidades que se sugieren, posteriormente el análisis de valor agregado de los subprocesos mejorados y finalmente, se determina propuestas de mejora que concreta mejor las sugerencias cada uno de los procesos de la cadena de valor de la empresa Digital Team S.A. que manifiestan la mayoría de actividades con escasas características de efectividad, buscando soluciones de mejora a corto plazo, con el propósito de trabajar en función del mejoramiento continuo que permita entregar un producto o servicio de calidad para el cliente. Se adjunta el plan de mejora en el anexo 11.

3.4.1 Análisis de Mejora para el Proceso de Gestión de Ventas

Se realiza el análisis de mejora con el fin de mejorar el proceso de ventas enfocado a satisfacer al cliente en todas sus necesidades e inquietudes del servicio de gestión documental, actualmente se observan falencias en el proceso que representan un bajo nivel de ventas para Digital Team S.A.

a. Debilidades y oportunidades de mejora del procesos de Gestión de Ventas

Se toma el proceso actual de gestión de ventas para realizar el análisis de debilidades y oportunidades y obtener información real que permite determinar propuestas de mejora. Como se detallan en la tabla N°7.

Tabla N° 7
Análisis de Debilidades y Oportunidades Gestión de Ventas

N°	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
1	No se utiliza un software en el que se registran las ventas, lo que no permite a Digital Team S.A. obtener reportes para el control de las ventas.	Adquirir un ERP que automatice las actividades de los procesos de Digital Team S.A.
2	Existe una espera alta en tiempo innecesariamente cuando se direcciona la orden de compra para la facturación.	Ingresa órdenes de compra por el sistema ERP
3	No existe motivación para el jefe de ventas a pesar que sus actividades representan parte importante del cierre de la venta.	Incluir dentro de los procesos de apoyo un programa de comisión de ventas
4	No se utiliza registros para llevar el control necesario de este proceso.	Crear registros estandarizados para el manejo del proceso de gestión de ventas.

Fuente: Empresa Digital Team S.A.

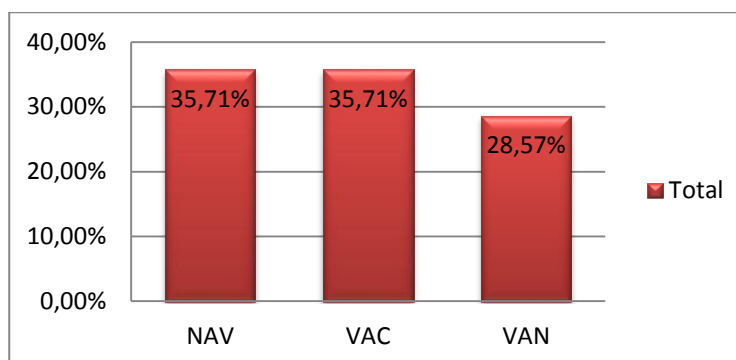
Elaborado por: Karen Salazar

Año: 2012

b. Análisis de valor agregado del proceso mejorado de Gestión de Ventas

El análisis muestra una disminución en las actividades que no agregan valor al proceso y las actividades que agregan valor al negocio por lo que se ha efectivizado las actividades que agregan valor al cliente mejorando la satisfacción del mismo después de la negociación de la venta. Como se observa en el gráfico N° 16 y adjunto en el anexo 6 la tabla de actividades N° 6.

Gráfico N°16
Análisis de Valor Agregado de Gestión Ventas Mejorado



Fuente: Empresa Digital Team S.A.

Elaborado por: Karen Salazar

Año: 2012

c. Propuestas de mejora del procesos de Gestión de Ventas

- Desarrollar un ERP que sirva para la automatización de las actividades y el control de las ventas para mejorar el control interno de Digital Team S.A.
- Diseñar un proceso de mejora continua para mantener motivado a los colaboradores de Digital Team S.A.
- Dentro de los procesos de la Gestión de calidad incluir el proceso de control de documentos y registros

3.4.2 Análisis de Mejora para el Proceso de Gestión de Cobranza

El análisis de mejora para el proceso de gestión de cobranza se realiza con el fin de mejorar los controles con los que se realizar los cobros a los clientes, debido a que existe falta de organización y reportes de las transacciones contables para un mejor control interno de la cartera de cobros.

a. Debilidades y oportunidades de mejora del procesos de Gestión de Ventas

El análisis de debilidades y oportunidades certifica los problemas antes mencionados para este proceso por lo que se toma las oportunidades para sugerir mejoras que ayudaran a mejorar el control interno de los cobros a los clientes, como se indica en la tabla N° 8.

Tabla N° 8
Análisis de Debilidades y Oportunidades Gestión de Cobranzas

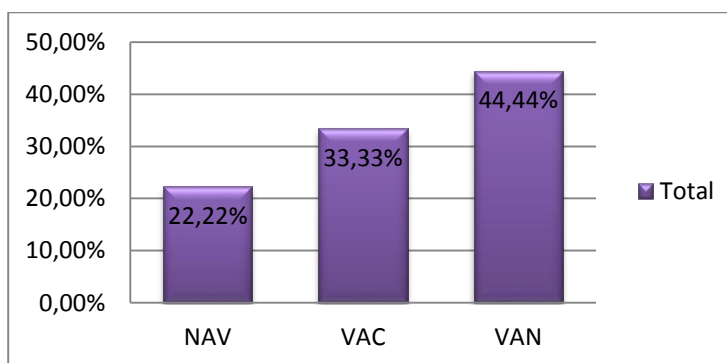
N°	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
1	Falta de organización para realizar facturas	Definir un día específico para facturación
2	Se realiza las facturas y retenciones sin revisión del presidente de la empresa	Hacer revisar las facturas y retenciones para conocimiento del presidente de la empresa
3	El sistema MICRO 2 es antiguo	Cotizar un software contable

Fuente: Empresa Digital Team S.A.
Elaborado por: Karen Salazar
Año: 2012

b. Análisis de valor agregado del proceso mejorado de Gestión de Cobranzas

El análisis de valor agregado realizado después de utilizar las mejoras sugeridas anteriormente, muestra un incremento en las actividades que agregan valor al cliente por los controles que el presidente de la empresa realiza para realizar los cobros de los diferentes proyectos. Se detalla en el gráfico N°17 y adjunto en el anexo 7 la tabla de actividades N° 7.

Gráfico N°17
Análisis de Valor Agregado de Gestión Cobranza Mejorado



Fuente: Empresa Digital Team S.A.

Elaborado por: Karen Salazar

Año: 2012

c. Propuestas de mejora del procesos de Gestión de Cobranza

- Definir políticas de cobro para los diferentes clientes de Digital Team S.A.
- Diseñar un proceso de presupuestos que controle las transacciones contables de cobranza.
- El presidente debe participar en el proceso como ente regulador de la facturación y cobranza
- Desarrollar un software que maneje mejor las transacciones contables de la facturación y entregue reportes veraces para la gestión contable

3.4.3 Análisis de Mejora para el Proceso de Gestión Post - Venta

El análisis de mejora para el proceso de gestión post- venta se realiza para rediseñar las actividades encontrando un orden que permita mejorar los tiempos de entrega del servicio, debido a que no existe controles sobre el tiempo desde que reciben el requerimiento hasta que se entrega finalmente el servicio.

a. Debilidades y oportunidades de mejora del procesos de Gestión Post - Venta

El análisis de debilidades y oportunidades para el proceso de gestión post – venta nos indica problemas con la planificación para entregar este servicio, causando demoras en la entrega final, haciendo que los clientes se sientan insatisfechos motivando a que el nombre de la empresa quede como incumplida, como se observa en la tabla N° 9.

Tabla N° 9
Análisis de Debilidades y Oportunidades Gestión de Post - Venta

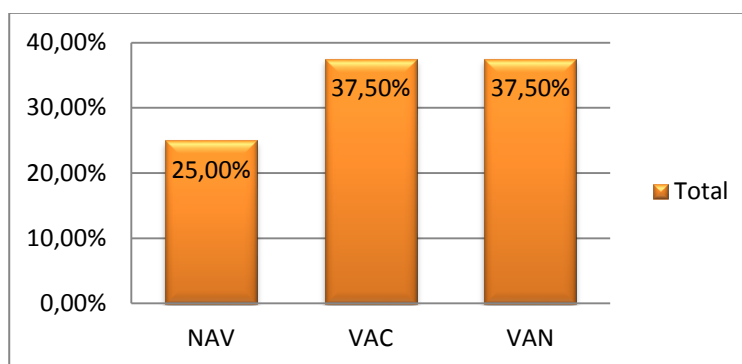
N°	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
1	El personal que maneja el software no maneja bien esta herramienta para un trabajo efectivo de gestión documental.	Dar capacitación en temas específicos que ayuden al mejor manejo del software en el proceso de gestión documental.
2	Los técnicos designados para este proceso, no poseen el perfil adecuado para cumplir eficientemente con su trabajo.	Aplicar el proceso de formación continua ya propuesto.
3	La atención al cliente en este servicio no se ofrece con documentos de control estandarizados.	Estandarizar los registros que permitan manejar estadísticas del proceso.

Fuente: Empresa Digital Team S.A.
Elaborado por: Karen Salazar
Año: 2012

**b. Análisis de valor agregado del proceso mejorado de Gestión Post –
Venta**

El proceso de gestión post – venta tiene una mejora en los porcentajes, tanto de las actividades que agregan valor al cliente como en las actividades que agregan valor al negocio, gracias al rediseño de las actividades que permiten disminuir los tiempos de espera para el cliente como se indica en el gráfico N° 18 y adjunto en el anexo 8 la tabla de actividades N° 8.

Gráfico N° 18
Análisis de Valor Agregado de Gestión Post - Venta Mejorado



Fuente: Empresa Digital Team S.A.

Elaborado por: Karen Salazar

Año: 2012

c. Propuestas de mejora del procesos de Gestión Post – Venta

- Tomar en cuenta las evaluaciones que se realizaron al personal del cliente en la capacitación para reforzar los temas no comprendidos en la post - venta.
- Aplicar el proceso de formación continua para los operadores informáticos que manejan el software y dan el servicio de post – venta como garantía que no existan incongruencias en este servicio.
- Diseñar procesos de gestión de calidad como el de control de documentos y registros para manejar los registros estandarizados de los procesos del sistema de gestión.

3.4.4 Análisis de Mejora para el Proceso de Gestión de Digitalización

El análisis de mejora del proceso de gestión de digitalización, se realiza con el fin de mejorar la secuencia de las actividades que actualmente se encuentran desorganizadas, representando un retraso en el tiempo de entrega del servicio que brinda Digital Tema S.A. a sus clientes.

a. Debilidades y oportunidades de mejora del proceso de Gestión de Digitalización.

Para realizar el análisis de debilidades y oportunidades del proceso de gestión de digitalización se recolecto información actualizada y se concluyo en los puntos detallados en la tabla N°10 y posteriormente se establecerá las propuestas de mejora.

Tabla N° 10
Análisis de Debilidades y Oportunidades Gestión de Digitalización

N°	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
1	La secuencia de las actividades no presentan un orden por lo que existen esperas en el proceso innecesarias.	Reestructurar el procesos haciéndolo más eficiente.
2	El inventario se maneja de manera ineficiente	Mejorar las herramientas de control del inventario
3	En el proceso existen pocas personas para el trabajo establecido y no tienen buena remuneración.	Obtener datos reales del trabajo hora hombre para mejor manejo de las remuneraciones.
4	No se aplica mantenimiento a los equipos de computación.	Implementar el proceso de mantenimiento de equipos.
5	Los documentos y registros que se utilizan en este proceso no están estandarizados.	Manejar documentos estandarizados

Fuente: Empresa Digital Team S.A.

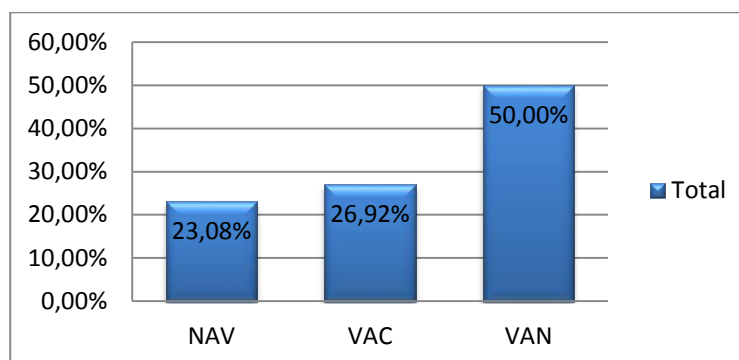
Elaborado por: Karen Salazar

Año: 2012

b. Análisis de valor agregado del proceso mejorado de Gestión de Digitalización

El análisis de valor agregado del proceso de digitalización después de haber realizado el análisis de debilidades y oportunidades, se pudo organizar las actividades para eliminar las esperas en proceso que no agregan valor al proceso haciéndolo más eficiente, como se observa el grafico N° 19 y adjunto en el anexo 9 la tabla de actividades N°9.

Gráfico N° 19
Análisis de Valor Agregado de Gestión Digitalización Mejorado



Fuente: Empresa Digital Team S.A.

Elaborado por: Karen Salazar

Año: 2012

c. Propuestas de mejora del procesos de Gestión de Digitalización

- Rediseñar el proceso y eliminar las actividades que no agregan valor en consecuencia mejorar el tiempo de ejecución del mismo.
- Diseñar el proceso de formación continua para brindar al personal el desarrollo de sus conocimientos y capacidades analíticas.
- Mejorar el sistema de inventarios para mejorar el control de la documentación en el proceso de Digitalización.
- Diseñar el proceso de mantenimiento de equipos para mejorar el estado de los equipos con los que trabajan los operadores del proceso.
- Diseñar registros estandarizados para mejorar la comunicación con los diferentes actores del proceso.

3.4.5 Análisis de Mejora para el Proceso de Gestión de Capacitación

El análisis de mejora aplicado para el proceso de gestión de capacitación se realiza con el fin de mejorar las actividades que causan espera en el proceso para poder mejorar la comunicación con los clientes y lograr que se sientan satisfechos finalmente con el servicio contratado.

a. Debilidades y oportunidades de mejora del procesos de Gestión de Capacitación

En la tabla N° 11 se presenta el análisis de debilidades y oportunidades, en la que hace referencia a los tiempos extensos de espera que no permiten realizar el resto de actividades a tiempo. Se sugiere rediseñar las actividades de contacto con el cliente, para ofrecer este servicio.

Tabla N° 11
Análisis de Debilidades y Oportunidades Gestión de Capacitación

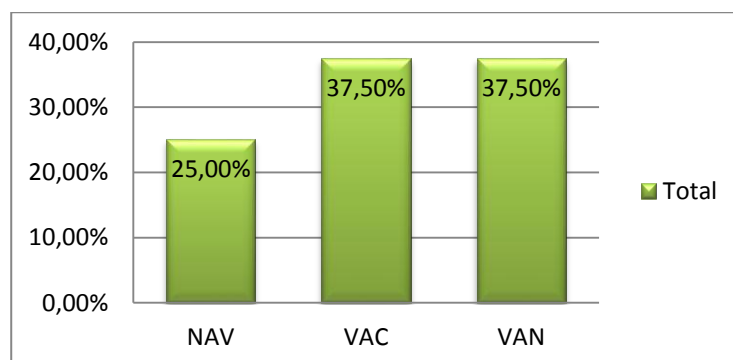
N°	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
1	El tiempo de espera para poder realizar las actividades del proceso es demasiado extenso.	Agilizar los tiempos de contacto con el cliente para dictar la capacitación oportunamente.
2	No existe planificación para las fechas en las que se van a realizar las capacitaciones	Coordinar fechas previo a la preparación de la capacitación
3	La remuneración no se paga a tiempo y el personal pierde motivación.	Mejorar el flujo de caja para pago oportuno de la remuneración.
4	No existen indicadores eficientes para este proceso.	Actualizar los indicadores para la medición de este proceso.

Fuente: Empresa Digital Team S.A.
Elaborado por: Karen Salazar
Año: 2012

b. Análisis de valor agregado del proceso mejorado de Gestión de Capacitación

Se reestructuro el proceso de gestión de capacitación aumentando las actividades claves para manejar el proceso desde la planificación de fechas para no atrasar la entrega final de todo el servicio. El análisis de valor agregado del proceso de gestión de capacitación mejora se observa en el gráfico N° 20 y adjunto en el anexo 10 la tabla de actividades N° 10.

Gráfico N° 20
Análisis de Valor Agregado de Gestión Capacitación Mejorado



Fuente: Empresa Digital Team S.A.

Elaborado por: Karen Salazar

Año: 2012

c. Propuestas de mejora del procesos de Gestión de Capacitación

- Realizar una actualización de los indicadores para medir mejor el tiempo que se demora en brindar este servicio.

- Utilizar la hoja de ruta que se encuentra en el informe del proyecto para el cumplimiento de las fechas establecidas de la capacitación.
- Mejorar la reputación y competitividad del servicio con el fin de atraer y retener un mayor número de clientes.

3.5 DISEÑO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS DIGITAL TEAM S.A.

El manual de procesos es el documento en el que se describen textualmente los procesos y procedimientos de la organización con todos sus componentes y las pautas que se deben seguir para realizar una actividad, además se usa como evidencia del mejoramiento continuo permitiendo al lector desarrollar la actividad propuesta correctamente.

Se recopiló la información en forma de texto en la que reúne claramente las responsabilidades directas e indirectas de calidad de cada departamento involucrado y la forma cómo va a ser medida diseñando indicadores, políticas, normas y condiciones de funcionamiento de la empresa y su interrelación, además de los diferentes diagramas del flujo de los procesos estratégicos, los procesos de la cadena de valor y los procesos de soporte de la empresa Digital Tema S. A.

Se adjunta el manual de proceso que incluye los diagramas de flujo y los procedimientos en el anexo 12.

3.5.1 Estructura del procedimiento de procesos

- a. Objetivo:** Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.
- b. Alcance:** Es la esfera de acción que cubren los diferentes procedimientos.
- c. Responsable:** Es la persona con el suficiente poder para colaborarle a todos los participantes en el proceso. Por lo general es la persona que más sabe del proceso.
- d. Definición de términos:** Es un campo como diccionario donde se pretende aclarar las palabras técnicas o poco habituales, escribiéndolas de manera sencilla con un lenguaje común.

- e. **Políticas para el proceso:** Una norma por lo general, es una regla sobre la manera de cómo debe hacerse, o está establecido que se realice cierta actividad. Las políticas, son los principios que sirven de guía y dirigen los esfuerzos de una organización para alcanzar los objetivos.

- f. **Indicadores:** Son la herramienta fundamental para la evaluación. Se refiere a formulaciones, con los cuales se busca reflejar una situación determinada.

- g. **Documentos:** Los documentos son archivos, en los cuales se detallan los soportes al proceso por ejemplo el manual del proceso como tal.

- h. **Registros:** Los registros corresponden a los resultados documentados que se obtienen de los análisis realizados o evaluaciones y controles al proceso.

- i. **Diagrama de Flujo:** Es una representación grafica de los pasos de un proceso, que se realiza para entenderlo mejor.

3.6 DISEÑO DE LA LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS PARA LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS DIGITAL TEAM S.A.

En la tabla N° 12 se detalla lista maestra de documentos en la que encontramos los documentos que se utilizan para dar soporte a los procesos, por ejemplo: manuales de procedimiento que dan soporten al proceso, las guías de usuario o de servicio.

Tabla N° 12
Lista Maestra de Documentos de la empresa Digital Team S.A.

DOCUMENTOS	CÓDIGO DOC	TIPO
Procedimiento de Planificación Estratégica y Operativa	DOC-10-10	Estratégico
Procedimiento de Control de la Gestión	DOC-10-20	Estratégico
Procedimiento de Revisión por la Dirección	DOC-10-30	Estratégico
Procedimiento de Control de Documentos y Registros	DOC-20-10	Estratégico
Procedimiento de Auditoría Interna de Calidad	DOC-20-20	Estratégico
Procedimiento de Acciones Correctivas y Preventivas	DOC-20-30	Estratégico
Procedimiento de Gestión de Ventas	DOC-30-10	Realización
Procedimiento Gestión de Cobranzas	DOC-30-20	Realización
Procedimiento de Gestión Post-Venta	DOC-30-30	Realización
Procedimiento de Gestión de Digitalización	DOC-40-10	Realización
Procedimiento de Gestión de Capacitación	DOC-40-20	Realización
Procedimiento de Gestión Producto No Conforme	DOC-40-30	Realización
Procedimiento de Administración de Redes	DOC-50-10	Soporte
Procedimiento de Administración Desarrollo de Software	DOC-50-20	Soporte
Procedimiento de Administración de Base de Datos	DOC-50-30	Soporte
Procedimiento de Mantenimiento de Equipos	DOC-50-40	Soporte
Procedimiento de Compra y Abastecimiento	DOC-60-10	Soporte
Procedimiento de Entrega y Devolución de Equipos	DOC-60-20	Soporte

Procedimiento de Selección y contratación	DOC-70-10	Soporte
Procedimiento de Desvinculación	DOC-70-20	Soporte
Procedimiento de Permisos y vacaciones	DOC-70-30	Soporte
Procedimiento de Formación Continua	DOC-70-40	Soporte
Procedimiento de Nomina	DOC-70-50	Soporte
Procedimiento de Viáticos	DOC-70-60	Soporte
Procedimiento de Gestión de importación	DOC-80-10	Soporte
Procedimiento de Pagos	DOC-80-20	Soporte
Procedimiento de Presupuesto	DOC-80-30	Soporte

Fuente: Empresa Digital Team S.A.

Elaborado por: Karen Salazar

Año: 2012

3.7 DISEÑO DE LA LISTA MAESTRA DE REGISTROS PARA LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS DIGITAL TEAM S.A.

La lista maestra de registros es un esquema de transacciones realizado en forma secuencial y sistemática. Debe ser utilizada para la construcción de un sistema de información o para analizar periódicamente los procedimientos actuales, su vigencia y la factibilidad de mejorarlos o reemplazarlos. Se construye una matriz maestra de registros para la empresa Digital Team S.A. como se observa en la tabla N° 13 y en el anexo 13 se adjunta los registros de la empresa.

Tabla N° 13
Lista Maestra de Registros de la empresa Digital Team S.A.

PROCESO	CÓDIGO PROCESO	TÍTULO DEL FORMATO	CÓDIGO REGISTRO	LUGAR DE ALMACENAMIENTO	TIEMPO DE ARCHIVO	RESPONSABLE DE CONSERVARLO
GESTIÓN ESTRATÉGICA	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y OPERATIVA					
	DT10-10	Plan Operativo	REG-10-10-10	Lugar de trabajo	1 año	Controlador de documentos
	CONTROL DE LA GESTIÓN					
	DT10-20	Informe de control de la gestión	REG-10-20-10	Lugar de trabajo	1 año	Delegado / Coordinador de calidad
	REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN					
	DT10-30	Acta de revisión por la dirección	REG-10-30-10	Lugar de trabajo	1 año	Delegado / Coordinador de calidad
GESTIÓN DE CALIDAD	CONTROL DE DOCUMENTOS					
	DT20-10	Matriz de control de documentos y registros	REG-20-10-10	Lugar de trabajo	Mientras esté vigente el procedimiento	Delegado / Coordinador de calidad
	AUDITORIA INTERNA DE CALIDAD					
	DT20-20	Programa de auditoría interna de calidad	REG-20-20-10	Lugar de trabajo	1 año	Delegado / Coordinador de calidad
		Revisión de la documentación	REG-20-20-20	Lugar de trabajo	1 año	Delegado / Coordinador de calidad
		Plan de auditoría de calidad	REG-20-20-30	Lugar de trabajo	1 año	Delegado / Coordinador de calidad
		Lista de verificación	REG-20-20-40	Lugar de trabajo	1 año	Delegado / Coordinador de calidad
		Informe de auditoría interna de calidad	REG-20-20-50	Lugar de trabajo	1 año	Delegado / Coordinador de calidad
	ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS					
	DT20-30	Solicitud de acciones correctivas y preventivas	REG-20-30-10	Lugar de trabajo	Mientras esté vigente el procedimiento	Delegado / Coordinador de calidad

GESTIÓN COMERCIAL	GESTIÓN DE VENTAS					
	DT30-10	Cotización de digitalización	REG-30-10-10	Lugar de trabajo	Mientras esté vigente el procedimiento	Controlador de documentos
		Cotización de scanner	REG-30-10-20	Lugar de trabajo	Mientras esté vigente el procedimiento	Controlador de documentos
		Orden de compra	REG-30-10-30	Lugar de trabajo	1 año	Controlador de documentos
	COBRANZA					
	DT30-20	N / A				
GESTIÓN DE OPERACIONES	GESTIÓN POST - VENTA					
	DT30-30	Orden de servicio	REG-30-30-10	Lugar de trabajo	Mientras esté vigente el proyecto	Controlador de documentos
	GESTIÓN DE DIGITALIZACIÓN					
	DT40-10	Informe del proyecto	REG-40-10-10	Lugar de trabajo	Mientras esté vigente el proyecto	Controlador de documentos
		Acta de recepción y entrega de documentos	REG-40-10-20	Lugar de trabajo	Mientras esté vigente el proyecto	Controlador de documentos
		Matriz para control de tipos documentales	REG-40-10-30	Lugar de trabajo	Mientras esté vigente el proyecto	Controlador de documentos
GESTIÓN DE CAPACITACIÓN						
DT40-20	Evaluación de capacitación	REG-40-20-10	Lugar de trabajo	Mientras esté vigente el proyecto	Controlador de documentos	
ADMINISTRACIÓN DE TECNOLOGÍA	PRODUCTO NO CONFORME					
	DT40-30	Quejas o sugerencias	REG-40-30-10	Lugar de trabajo	1 año	Delegado / Coordinador de calidad
		Reporte de no conformidad	REG-40-30-20	Lugar de trabajo	1 año	Delegado / Coordinador de calidad
	ADMINISTRACIÓN DE REDES					
	DT50-10	Lista de problemas de red	REG-50-10-10	Lugar de trabajo	1 año	Controlador de documentos
	ADMINISTRACIÓN DESARROLLO DE SOFTWARE					
DT50-20	Acta de conformidad	REG-50-20-10	Lugar de trabajo	1 año	Controlador de documentos	
GESTIÓN DE LOGÍSTICA	ADMINISTRACIÓN BASE DE DATOS					
	DT50-30	Acta de conformidad	REG-50-30-10	Lugar de trabajo	1 año	Controlador de documentos
	MANTENIMIENTO DE EQUIPOS					
	DT50-40	Solicitud de mantenimiento de equipos	REG-50-40-10	Lugar de trabajo	1 año	Controlador de documentos
	COMPRAS Y ABASTECIMIENTO					
	DT60-10	Requerimiento de materiales	REG-60-10-10	Lugar de trabajo	1 año	Controlador de documentos
Orden de pedido		REG-60-10-20	Lugar de trabajo	1 año	Controlador de documentos	
Acta de entrega y recepción de materiales		REG-60-10-30	Lugar de trabajo	1 año	Controlador de documentos	
ENTREGA Y DEVOLUCION DE EQUIPOS						
DT60-20	Acta de entrega y recepcón de equipos	REG-60-20-10	Lugar de trabajo	1 año	Controlador de documentos	
	Acta devolución de equipos	REG-60-20-20	Lugar de trabajo	1 año	Controlador de documentos	
	Solicitud baja de equipos	REG-60-20-30	Lugar de trabajo	1 año	Controlador de documentos	
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN					
	DT70-10	Ficha de perfil	REG-70-10-10	Lugar de trabajo	1 año	Controlador de documentos
	DESVINCULACIÓN					
	DT70-20	N / A				
	PERMISOS Y VACACIONES					
	DT70-30	Solicitud de permisos	REG-70-30-10	Lugar de trabajo	1 año	Controlador de documentos
		Solicitud de vacaciones	REG-70-30-20	Lugar de trabajo	1 año	Controlador de documentos
	FORMACIÓN CONTINUA					
	DT70-40	N / A				
	NÓMINA					
	DT70-50	N / A				
	VIÁTICOS					
DT70-60	Detalle de viáticos	REG-70-60-10	Lugar de trabajo	1 año	Controlador de documentos	
GESTIÓN FINANCIERA	GESTIÓN DE IMPORATCIÓN					
	DT80-10	N / A				
	PAGOS					
	DT80-20	Liquidación de viáticos	REG-80-20-10	Lugar de trabajo	1 año	Controlador de documentos
	PRESUPUESTOS					
	DT80-30	Presupuesto	REG-80-30-10	Lugar de trabajo	1 año	Controlador de documentos

Fuente: Empresa Digital Team S.A.
Elaborado por: Karen Salazar
Año: 2012

3.8 DISEÑO DEL INVENTARIO DE INDICADORES PÓR PROCESO PARA LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS DIGITAL TEAM S.A.

El inventario de indicadores para los procesos del sistema de gestión se indica en la tabla N° 14 y se realiza para tener una visión global de las herramientas que permiten calcular datos actualizados de todos los procesos de la empresa de soluciones informáticas Digital Team S.A.

Tabla N° 14
Inventario de Indicadores de Gestión de la empresa Digital Team S.A.

CODIGO	SUB PROCESO	INDICADOR	FORMA DE CALCULO
DT10	GESTION ESTRATEGICA		
DT10-10-10	Planificación Estratégica Y Operativa	% Cumplimiento plan operativo	Metas cumplidas / metas planificadas
DT10-10-20	Planificación Estratégica Y Operativa	Conocimiento del plan estratégico	Encuesta al personal
DT10-20-10	Control De La Gestión	% Cumplimiento de gestión	Total indicadores medidos / Total indicadores planteados
DT10-30-10	Revisión Por La Dirección	% Cumplimiento de revisión por la dirección	Revisiones realizadas / revisiones programadas
DT20	GESTION DE CALIDAD		
DT20-10-10	Control De Documentos	Conservación documental	Cantidad de documentos archivados / cantidad de documentos emitidos
DT20-20-10	Auditoría Interna	% Cumplimiento auditorias	Total de auditorías realizadas/ Total de auditorías programadas
DT20-20-20	Acciones Correctivas Y Preventivas	% Cumplimiento de acciones correctivas	# de acciones correctivas que se cumplieron en el tiempo establecido / # acciones correctivas levantadas
DT30	GESTION COMERCIAL		

DT30-10-10	Gestión Ventas	Tiempo cierre de Venta	Fecha de cierre de venta - Fecha de requerimiento de la solución
DT30-10-20	Gestión Ventas	% Cumplimiento de Ventas	Total de ventas realizadas / Presupuesto de ventas inicial
DT30-10-30	Gestión Ventas	% Nuevos clientes	(Total clientes año 1 - Total clientes año 0 / Total clientes año 0) * 100
DT30-20-10	Gestión De Cobranza	Periodo de cuentas por cobrar	Cuentas por cobrar / Ventas a crédito * 360
DT30-20-20	Gestión De Cobranza	% Cobro	Total facturas cobradas / Total facturas emitidas
DT30-30-10	Gestión Post-Venta	Tiempo de entrega del servicio post-venta	Fecha de solicitud solucionado - Fecha de solicitud recibida
DT40	GESTION DE OPERACIONES		
DT40-10-10	Gestión Digitalización	Eficiencia de la digitalización	Total hojas digitalizadas / Recursos utilizados
DT40-10-20	Gestión Digitalización	Cumplimiento del cronograma	Actividades realizadas según el cronograma / Total actividades planeadas en el cronograma
DT40-20-10	Gestión Capacitación	Satisfacción del cliente	Encuesta Satisfacción Servicio
DT40-30-10	Producto No Conforme	% Producto no conforme tratados	Cantidad de no conformidades resueltos / Cantidad de no conformidades detectados
DT50	ADMINISTRACION TECNOLÓGICA		
DT50-10-10	Administración De Redes	% Problemas solucionados de la red	Total problemas solucionados / Total problemas ingresados
DT50-20-10	Administración Desarrollo De Software	Tiempo de entrega del producto	Fecha de entrega del software - Fecha inicio de programación del software
DT50-30-10	Administración Base De Datos	% Problemas solucionados de la BDD	Cantidad de problemas solucionados / total de problemas ingresados
DT50-40-10	Mantenimiento De Equipos	% Mantenimiento realizados	Solicitudes de mantenimiento atendidas / Solicitudes de mantenimiento solicitadas
DT60	GESTION DE LOGISTICA		

DT60-10-10	Compras Y Abastecimiento	Utilización real de productos	Productos utilizados/Productos comprados
DT60-10-20	Entrega Y Devolución De Equipos	% Exceso de inventario	[(Exceso de inventario del mes anterior - excesos de inventario del mes actual) / exceso de inventario del mes anterior] * 100
DT60-20-10	Entrega Y Devolución De Equipos	Nivel de existencias	[(Conteo de existencias en kardex - conteo físico de existencias) / conteo físico de existencias] * 100
DT70	GESTION TALENTO HUMANO		
DT70-10-10	Selección Y Contratación De Personal	% Cumplimiento de perfil	Número de requisitos cumplidos / total de requisitos
DT70-20-10	Desvinculación De Personal	Estabilidad laboral	Número empleados presentes después de x meses / Número contrataciones realizadas hace x meses
DT70-30-10	Permisos Y Vacaciones	% Permisos	Solicitud de permisos otorgados / Total de solicitudes de permiso
DT70-40-10	Formación Continua	% Calificación de evaluación de desempeño	Sumatoria de calificaciones / Número de calificaciones
DT70-40-20	Formación Continua	% Cumplimiento capacitaciones al personal	Total capacitaciones realizadas / Total capacitaciones programadas
DT70-50-10	Nomina	Promedio de atrasos	Total minutos de atrasos / Total de horas de trabajo
DT70-50-20	Nomina	Índice de absentismo	Total horas hombre no trabajadas / Total horas hombre teóricas de trabajo
DT70-60-10	Viáticos	% Solicitudes atendidas	Total de requerimientos atendidos / total de requerimientos recibidos
DT80	GESTION FINANCIERA		
DT80-10-10	Gestión De Importación	Plazo promedio de inventarios	Inventarios / Costo de ventas * 360
DT80-10-20	Gestión De Importación	Rotación de inventarios	Costo inventario / Inventario promedio
DT80-20-10	Pagos	Plazo promedio de cuentas por pagar	Cuentas por pagar / compras anuales a crédito * 360
DT80-30-10	Presupuesto	% Cumplimiento de utilidad	Utilidad Real/Utilidad Presupuestada

Fuente: Empresa Digital Team S.A.

Elaborado por: Karen Salazar

Año: 2012

CAPITULO IV:
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA DE SOLUCIONES
INFORMÁTICAS DIGITAL TEAM S.A.

Este capítulo tiene como finalidad realizar el estudio e investigación para elaborar un plan estratégico para la empresa Digital Team S.A., con el propósito de poder formular estrategias para el logro de los objetivos.

4.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de planificación estratégica se define como un proceso gerencial que logra y mantiene congruencia que sea viable entre los objetivos, habilidades y los recursos de la empresa y sus cambiantes oportunidades de mercado.²⁶

La planificación estratégica inicia con la preparación de declaraciones de misión, visión, políticas, estrategias con las que establece el marco dentro del cual se preparan los planes del negocio.²⁷

²⁶ Cfr. PHILIP KPTLER. (1990). **Dirección de Marketing, Conceptos Esenciales**. México. PEARSON EDUCACIÓN. P 40

²⁷ RAQUEL AYESTARÁN. (2012). **Planificación estratégica y gestión de la publicidad conectado con el consumidor**. Madrid. ESIC EDITORIAL. 1era Edición.

4.1.1 Declaración de la Visión

La declaración de la visión indica cuales son las metas de la administración para la organización y hacia dónde se dirige la empresa y la clase de producto y/o servicio. Es decir, la visión es como quiere que sea la organización en el futuro, como se la concibe en la situación ante el entorno y la organización interna, y puede perdurar por generaciones.

“La visión expresa los anhelos y propósito fundamentales de la empresa que por lo general apela a los corazones y las mentes de sus miembros”.²⁸

4.1.2 Declaración de la Misión

La declaración de la misión es significativa solo si actúa como una fuerza unificadora para guiar las decisiones estratégicas y lograr las metas a largo plazo de la organización y con frecuencia responde a las siguientes preguntas: ¿Cuáles deben ser los servicios y productos? ¿En qué sector se quiere estar? ¿Cuáles deben ser los mercados y clientes? ¿En qué área geográfica?, etc.

²⁸ SUSAN E. JACKSON, DON HELLRIEGEL. (2001). **Administración un enfoque basado en competencias**. México. THOMSON. 10ma Edición.

La misión es el propósito o razón para existir de la organización que puede describir las necesidades del cliente que la empresa tiene como objetivo satisfacer o pretende servir en el futuro.²⁹

4.1.3 Valores Corporativos

La declaración de los valores corporativos son criterios o pautas de actuación que guían a la empresa y sus colaboradores para alcanzar resultados positivos a la hora de diseñar sus productos, fabricarlos y venderlos. Deberán estar convenientemente descritos para que se pueda socializar a cada nuevo miembro que se incorpore a la empresa.³⁰

4.2 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que en función de ello le permita a los administradores tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas en el plan estratégico.³¹

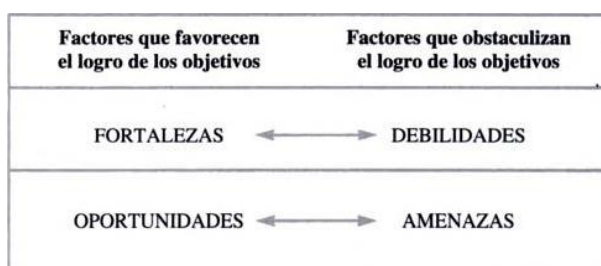
²⁹ IBÍDEM

³⁰ Cfr. MANUEL MARTIN GARCIA. (2005). **Arquitectura de Marcas**. Madrid. ESIC EDITORIAL.

³¹ Cfr. LUIS FERNANDO DÍAZ JIMENEZ, (2005). **Análisis y Planeamiento**. San José C.R. BUNED

Es un modelo sencillo y claro que sirve como base para la creación y control de planes de desarrollos de las empresas, se evalúa las fortalezas y debilidades que son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas, en cambio las oportunidades y la amenazas son externas, por lo general son difíciles de cambiarlas y tiene como propósito fundamental identificar amenazas y oportunidades presentes y futuras, a demás de realizar una valoración crítica de las propias fortalezas y debilidades de la empresa.³²

Grafico N°21
Componentes del Análisis FODA



Fuente: DÍAZ DE SANTOS. (1995). **El diagnóstico de la empresa.** Madrid. MAPCAL, S.A.

Elaborado por: Díaz de Santos

Fecha: 1995

4.3 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS

Los objetivos exponen lo que la empresa quiere alcanzar en un periodo de tiempo con determinados recursos. Mediante los objetivos se direccionan los esfuerzos empresariales, acercan a la organización a su razón de ser y guían las tareas específicas hacia este fin.

³² Cfr. DÍAZ DE SANTOS. (1995). **El diagnóstico de la empresa.** Madrid. MAPCAL, S.A.

Los objetivos son indispensables para lograr el éxito de una empresa debido a que establecen la dirección a seguir, ayudan a la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar a cabo con eficacia las actividades de planificación, organización, motivación y control. Los objetivos deben ser fáciles de medir, consistentes, razonables y claros.³³

4.4 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia de recursos de la empresa. Además, afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientados hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa.³⁴

Las estrategias son los cursos de acción seleccionados y puestos en práctica para lograr una o más metas. A demás que la esencia de la mayor parte de las buenas estrategias es la necesidad de hacer: elecciones consistes, elecciones sobre producción, servicio, diseño, etc.”.³⁵

³³Cfr. FRED R. DAVID. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación. 9na Edición.

³⁴Cfr. FRED R. DAVID. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación. 9na Edición.

³⁵ SUSAN E. JACKSON, DON HELLRIEGEL. (2001). *Administración un enfoque basado en competencias*. México. THOMSON. 10ma Edición.

4.5 DECLARACIÓN DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS DIGITAL TEAM S.A.

La misión define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que satisfacen con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa. Es la respuesta a la pregunta, ¿Para qué existe la organización?

Se realizaron reuniones con el Presidente de la empresa Digital Team S.A., en las que se realiza la reestructuración de la misión y la declaración de la misma se realiza en el mes de junio del 2012, como se describe a continuación:

Somos una empresa especializada en Gestión Documental y Digitalización de Información reconocida por la implementación de proyectos exitosos. Contamos con un equipo técnico de profesionales que brindan soluciones con valor agregado. Nos comprometemos con nuestros clientes, empleados y familias para innovar y mantener los productos y servicios de nuestro portafolio.

4.6 DECLARACIÓN DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS DIGITAL TEAM S.A.

La visión de la empresa es la respuesta a la pregunta, ¿Qué queremos que sea la organización en los próximos años? Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

Después de realizar la declaración de la misión, se realizan reuniones adicionales para realizar la declaración de la visión. El presidente de la empresa Digital Team S.A. anuncia la declaración de visión aprobada en el mes de julio del 2012, como se describe a continuación:

Ser una empresa rentable bajo Gobierno Corporativo, con Gestión de Procesos, un equipo de profesionales estable, comprometido, certificado y competente. Implementando soluciones innovadoras de Gestión Documental y Digitalización de Información, fortaleciendo alianzas de negocios nacionales e internacionales. Seremos un centro de negocios integral, gestionado por indicadores gerenciales y de procesos que permitan un seguimiento de calidad y mejora permanente. Nos comprometemos con la satisfacción de nuestros clientes, alcanzando objetivos ambiciosos y logrando la estabilidad, crecimiento y bienestar familiar de nuestros empleados brindando igualdad de oportunidades para su desarrollo.

4.7 VALORES CORPORATIVOS DE LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS DIGITAL TEAM S.A.

Los valores empresariales son creencias bajo los cuales Digital Team S.A. rige la gestión empresarial. Los valores se constituyen en la filosofía de trabajo diaria de la empresa, dando respuesta a la pregunta, ¿En que creemos y como somos? Se indica los principales valores empresariales que se socializan en el plan estratégico el mes de julio del 2012.

- a. Orientación al cliente:** Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida, teniendo en cuenta, entre otras, las variables de respeto, amabilidad, calidad, oportunidad y excelencia

- b. Compromiso con los resultados:** Elabora planes, fija objetivos colectivos e individuales y toma decisiones comprometiendo al personal para conseguir mejorar de manera continua la satisfacción de los clientes y los accionistas, asegurando la máxima eficiencia en la gestión.

- c. **Interés por las Personas:** Promover un entorno de trabajo motivador y respetuoso con los empleados e involucrar la formación y desarrollo personal y profesional.

- d. **Integridad:** Es actuar conforme a las normas éticas y sociales en las actividades relacionadas con el trabajo sin mentir ni engañar; no ocultando información relevante; respetando la confidencialidad de la información personal y de la organización, y no utilizándola en beneficio propio.

- e. **Trabajo en equipo:** Es la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

- f. **Liderar:** Es la capacidad y habilidad de quien ejerce el Mando en una organización, mediante la cual, más allá de las facultades jerárquicas y disciplinarias que le son reglamentariamente asignadas, ejerce una señalada influencia en la disposición y el comportamiento de los demás integrantes de la misma, para el mejor cumplimiento de la misión.

- g. **Puntualidad:** La puntualidad se basa en la disciplina de estar a tiempo para cumplir nuestras obligaciones, sea esta una reunión con amigos, una reunión de trabajo, clases en la escuela o universidad, etc. La puntualidad es algo

fundamental para nuestra personalidad de carácter, ya que estaríamos capaces de hacer más actividades, realizar un buen trabajo, ganando la confianza de una segunda persona.

4.8 ANÁLISIS DE LA MATRIZ FODA DE LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS DIGITAL TEAM S.A.

En Digital Team S.A. se realizó el análisis FODA para establecer el diagnóstico estratégico interno y externo, en el que se indica los puntos fuertes y debilidades propios de la empresa. A demás consta de las principales variables que afectan en el buen desempeño de la empresa, en el entorno que se desenvuelve, para determinar si la empresa está en capacidad de desempeñarse idóneamente en su medio, y con ello aplicar estrategias que permitan aprovechar y potencializar las fortalezas y oportunidades que tenga la empresa o disminuir y contrarrestar los riesgos internos y externos de la empresa.

4.8.1 Análisis Externo

a. Oportunidades

Son eventos o hechos del entorno externo de Digital Team S.A. que podría facilitar o beneficiar el desarrollo, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada. Las oportunidades identificadas son:

- Barreras de mercado por la alta inversión en equipos y herramientas para el desarrollo de Software.
- Tecnología adecuada para el desarrollo de Software y la realización de los proyectos de digitalización.
- El mercado tecnológico ha tenido un repunte económico a nivel nacional

b. Amenazas

Son eventos, hechos o tendencias en el entorno externo de Digital Team S.A. que inhiben, limitan o dificultan el desarrollo operativo. Las amenazas a la empresa identificadas son:

- Mal manejo financiero
- Rivalidad con los competidores
- Mala reputación en el mercado

4.8.2 Análisis Interno

a. Fortalezas

Son actividades y atributos del entorno internos de Digital Team S.A. que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos de la empresa. Las fortalezas de la empresa identificadas son:

- Conocimientos técnicos para la realización de los proyectos y el desarrollo del Software.
- Apoyo de otras organizaciones para la ejecución de proyectos gran dimensión.
- Conocimiento de Lotus para el desarrollo de Software.
- Variedad de productos y servicios.

b. Debilidades

Son actividades y atributos del entorno interno de la empresa Digital Team S.A. que inhiben o dificultan el éxito en la empresa. Las áreas de mejora o debilidades empresariales identificadas son:

- Falta del un plan estratégico que permita seguir un plan o camino hacia la visión y misión de Digital Team S.A.
- Poca motivación de los empleados.
- Mal manejo de recursos para la realización de los proyectos.
- No existen programas de capacitación para los empleados de Digital Team S.A.
- Demora en la entrega del producto en la realización de proyectos grandes
- Mal manejo del inventario provoca fuga de capital.

4.9 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS PARA LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS DIGITAL TEAM S.A.

Después de realizar varias reuniones con el presidente de Digital Team S.A. con el fin de obtener la planificación estratégica para un mejor funcionamiento de la empresa. Se plantean objetivos que aseguran el crecimiento y supervivencia de la empresa a largo plazo, se toma conciencia de las estrategias que se deben acoger y como se va a conseguir a través de las políticas, como se refieren a continuación:

a. Incrementar la utilidad en un 8% en la rentabilidad anual del 2013 con relación al año anterior.

- Manejar un sistema contable para el control interno de inventarios, ingresos y egresos de la empresa
- Contratar a un administrador que ocupe el cargo de gerente general a tiempo completo en el segundo trimestre del año 2013.
- Diseñar un sistema de gestión de los procesos estratégicos, de producción y de apoyo eficientemente.
- Proporcionar los implementos de trabajo necesarios para su adecuado desarrollo.

b. Mejorar el tiempo de gestión del servicio post – venta de 3 días a 1 día en el 2013.

- Incentivar a los empleados que ofrecen el servicio post – venta a través de un programa de premiación al empleado más eficiente en la realización de este servicio.
- Implementar un sistema de calificación para los empleados que realizan este servicio.
- Dar seguimiento al rendimiento del personal.
- Capacitar a los empleados para que cimiente las bases de conocimiento y compromiso institucional.

c. Realizar la medición de satisfacción al cliente del 75% de la cartera de clientes en el 2013.

- Identificar las necesidades de los consumidores en referente a la atención del servicio y la calidad del producto.
- Diseñar una encuesta que se aplique para los clientes que recibieron o reciben el servicio de Digital Team S.A.
- Enviar la encuesta a través de mailing masivo a la cartera de clientes de Digital Team S.A.

- Medir la tabulación de las encuestas como base para la toma oportuna de decisiones.

d. Optimizar los procesos internos para el cumplimiento de los estándares de medición del 100% de indicadores de gestión en el año 2013.

- Evaluar los procesos que tienen en la actualidad la empresa, identificar aquellos que no contribuyen a mejorar el desempeño de la misma.
- Diseñar un sistema de Gestión basado en Procesos para la empresa Digital Team S.A.
- Diseñar un Balance Score Card para la medición de los procesos a través de los indicadores que facilite la toma de decisiones.

e. Impulsar en el cumplimiento del cronograma de trabajo en un 100% para la entrega de la digitalización en el 2013.

- Mejorar el sistema informático que utiliza la empresa adquiriendo software integrado y de red que provea del servicio a toda la empresa.
- Mediante indicadores de desempeño medir el rendimiento de todas las áreas de la empresa.

- Proponer los requerimientos del cliente en cuanto al producto que se está entregando.
- Proporcionar los implementos de trabajo necesarios para su adecuado desarrollo.

f. Seleccionar al personal en función de los perfiles en un 95% en los próximos 5 años.

- Estructurar el organigrama de la empresa identificando la mejor propuesta para el mejor desempeño del personal en función de la gestión por procesos.
- Identificar los cambios a la estructura organizacional para definir los nuevos perfiles funcionales.
- Actualizar los perfiles levantados para mejorar la calidad de conocimientos que aportan los colaboradores a la empresa Digital Team S.A.
- Ubicar al colaborador en el puesto para el que está capacitado.

g. Examinar el desempeño del 100% del personal en el 2013

- Diseñar evaluaciones para los colaboradores que permitan medir el desempeño en su trabajo para la empresa Digital Team S.A.

- Reconocer el trabajo del colaborador cuando este alcance objetivos y observarlo cuando por el contrario estos no hayan sido logrados.
- Tener un plan de compensaciones y recompensa atractivo, con respecto al que la competencia pudiera ofrecer a un trabajador con el mismo puesto y responsabilidades.
- Mejorar las técnicas de comunicación en todas las líneas.
- Capacitar al colaborador sobre los avances que en materia de sus funciones existen disponibles con el fin de darle las herramientas que requiera para fomentar la creatividad.

h. Capacitar en un 100% al personal en temas relacionados al giro de negocio de Digital Team S.A. en el 2013.

- Realizar capacitaciones y adiestramiento para mejorar la administración de los proyectos y brindar un ambiente laboral estable y óptimo para los colaboradores de Digital Team S.A. a largo plazo.
- Promover el desarrollo de habilidades de interacción social al propiciar la participación, desempeñando diferentes roles durante las labores propias de la actividad.
- Posibilitar a todos los miembros de la empresa que se involucren en el proceso de aprendizaje, siendo corresponsables en su desarrollo.
- Promover el sentido de pertinencia en torno a los contenidos de aprendizaje.

CAPITULO V

DISEÑO DEL BALANCE SOCORE CARD PARA LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS DIGITAL TEAM S.A.

Finalmente, en este capítulo se realiza el diseño del Balance Score Card que es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, canalizando las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo y permitiendo tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro.

5.1 BALANCE SCORE CARD

El Balance Score Card complementa a los indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización.

Según Robert Kaplan y David Norton. (2009). El Balance Score Card es algo más que una colección de indicadores de actuación financiera y no financiera, se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio.

El Balance Score Card provee de una metodología para traducir la estrategia en términos operacionales, y acompaña la visión y la estrategia con los objetivos, mediciones de las siguientes perspectivas:³⁶

a. Las perspectivas financieras

La perspectiva financiera incluye los grandes objetivos financieros de la empresa junto con los indicadores que se van a usar para medir su consecución, pero es importante que sean congruentes con la estrategia que se sigue. Suelen ser los indicadores más fáciles de obtener.³⁷

b. La perspectiva de los clientes

La perspectiva de los clientes, persigue identificar los objetivos relacionados con los clientes, que mejoran la capacidad competitiva de la empresa y permiten conseguir los objetivos financieros. Habrá que identificar los segmentos de

³⁶Cfr. David P. Norton, Robert S. Kaplan. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Centro de libros PAPF, S.L.U. 3ra Edición.

³⁷ Cfr. PAUL R. NIVEN. (2002). *Balances Scorecard Step by Step*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

clientes a los que se dirige la empresa, o como diferenciarse de la competencia, o incluso como reducir los costos asociados a las quejas de los clientes.³⁸

c. La perspectiva de los procesos de negocio

Esta perspectiva se refiere a los procesos de negocio internos, permitiendo a los administradores saber bien su negocio, y si sus productos y servicios se ajusten a los requisitos del cliente. Además, contribuye con la perspectiva del cliente, en la medida que se cumple con los indicadores de satisfacción del cliente, cobertura de mercado y como consecuencia se traducen en mayores ingresos, reducción de costos e incremento en la rentabilidad financiera y social, contribuyendo así a los objetivos estratégicos financieros.³⁹

d. El aprendizaje y la perspectiva de crecimiento

Esta perspectiva incluye la formación de los empleados y las empresas culturales relacionadas con las actitudes tanto individuales como corporativas el mejoramiento de sí mismo. Los objetivos de esta perspectiva identifican el capital humano, sistemas y el clima organizacional requerido para apoyar los procesos de creación de valor.⁴⁰

³⁸ IBÍDEM

³⁹ IBÍDEM

⁴⁰ IBÍDEM

La relación existente entre la visión y misión como centro de la estrategia y las cuatro perspectivas del Balance Score Card se reflejan en el gráfico N°22.

Gráfico N° 22
Representación de las perspectivas del Balance Score Card



Fuente: PAUL R. NIVEN. (2002). *Balances Scorecard Step by Step*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Elaborado por: Paul R. Naven

Fecha: 2002

A demás, se basa en la configuración de un mapa estratégico gobernado por la relación causa – efecto donde cada perspectiva debe funcionar en forma relacionada y se presenta de un modo sencillo y coherente, con la finalidad de establecer los objetivos e indicadores en las cuatro perspectivas.⁴¹

⁴¹ Cfr. PAUL R. NIVEN. (2002). *Balances Scorecard Step by Step*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

La estructura básica de un mapa estratégico se compone de cuatro bloques, uno por cada una de las perspectivas definidas: aprendizaje y conocimiento, procesos internos, clientes y financiera. Dentro de cada bloque se sitúan los objetivos asociados, comenzando en la parte inferior por los correspondientes a la perspectiva de aprendizaje y conocimiento y en la cúspide se suelen colocar los objetivos marcados dentro de la perspectiva financiera.⁴²

Para definir un buen Indicador de control en un Proceso, Función u Organización, es importante desarrollar un criterio para la selección de los indicadores que deberán controlarse en forma continua. El diseño de indicadores de gestión incluye funciones de análisis que reciben los datos que son creados por las actividades diarias que los convierten en información y una red de líneas de transmisión para conducir los datos e información a los centros de decisión.⁴³

⁴²Cfr. RONALD URIEL RUIZ ORDOÑEZ, JAVIER GUZMAN OBANDO, JOSEP LLUIS DE LA ROSA I ESTVA. *Dirección Empresarial Asistida – Cómo Alinear Estratégicamente a su Organización*. Madrid: Visión Net. 1ra Edición

⁴³ IBÍDEM

5.2 CONSTRUCCIÓN DEL DISEÑO DE BALANCE SCORE CARD PARA LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS DIGITAL TEAM S.A.

El Balance Score Card se construye como resultado del análisis de la empresa y de la definición estratégica clara y coherente. Partimos de la definición de la visión y misión de la empresa que se explicó anteriormente en el capítulo IV del presente documento, es recomendable realizar un diagnóstico interno y de su entorno como se detalla en el capítulo I para la construcción del Balance Score Card.

Con estas definiciones claras se definen los objetivos organizacionales, a los cuales se les plantean estrategias que conducen al logro de los mismos y se encuentran explicados anteriormente en el capítulo IV.

Y a cada una de estas estrategias y objetivos se les plantean los indicadores de gestión a los cuales se prioriza en la matriz del Balance Score Card a través de la medición del impacto a la organización, la satisfacción al cliente del proceso y la frecuencia de uso que se encuentra adjunto en el anexo 14.

Para observar la relación de los objetivos con los indicadores priorizados se diseña un cuadro que indica el modelo del Balance Score Card detallado en la tabla N° 15.

Tabla N° 15
Relación de los Objetivos con los Indicadores del Balance Score Card

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	PROCESO
FINANCIERO	Incrementar la utilidad	Porcentaje de cumplimiento de utilidad	Presupuesto
CLIENTES	Mejorar el tiempo de gestión post-venta	Tiempo de entrega del servicio post - venta	Gestión de Post - Venta
	Realizar la medición de satisfacción del clientes	Satisfacción al cliente	Gestión de Capacitación
PROCESOS	Impulsar en el cumplimiento del cronograma de trabajo	Porcentaje de cumplimiento del cronograma	Gestión de Digitalización
	Optimizar los procesos internos	Porcentaje de cumplimiento de la gestión	Control de Gestión
APRENDIZAJE	Capacitar al personal en temas relacionados al giro del negocio	Porcentaje de cumplimiento de capacitación	Formación Continua
	Seleccionar al personal en función de los perfiles	Porcentaje de cumplimiento de perfil	Selección y contratación
	Examinar el desempeño del personal	Calificación de evaluación de desempeño	Formación Continua

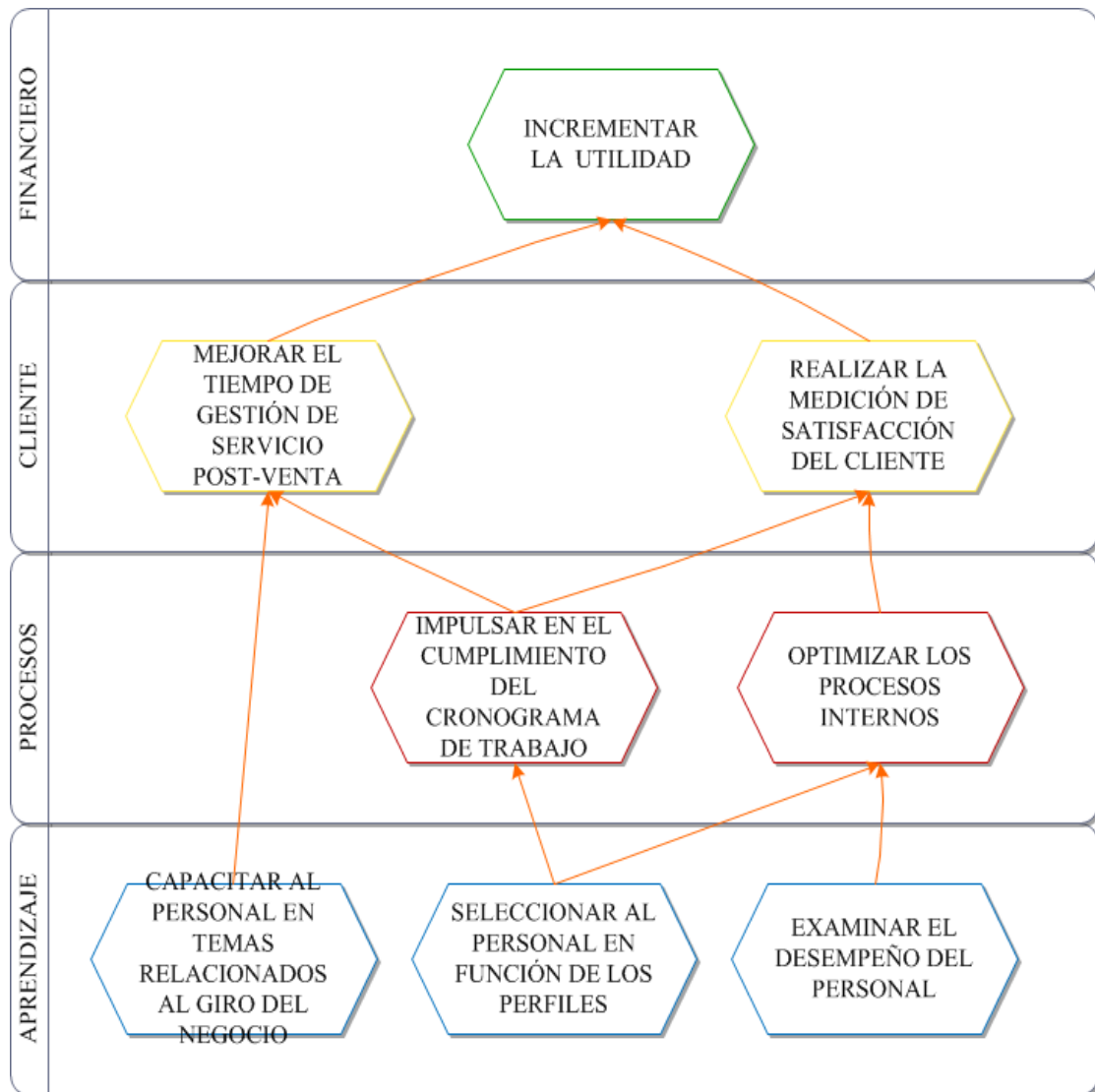
Fuente: Empresa Digital Team S.A.

Elaborado por: Karen Salazar

Fecha: 2012

Es de allí de donde, al integrarlos se construye y ajusta el árbol de objetivos observados en el grafico N° 23 y se relaciona con el árbol de indicadores detallados en el grafico N° 24 para el obtener el diseño del Balance Score Card definitivo.

Gráfico N° 23
Árbol de Objetivos para la empresa Digital Team S.A.

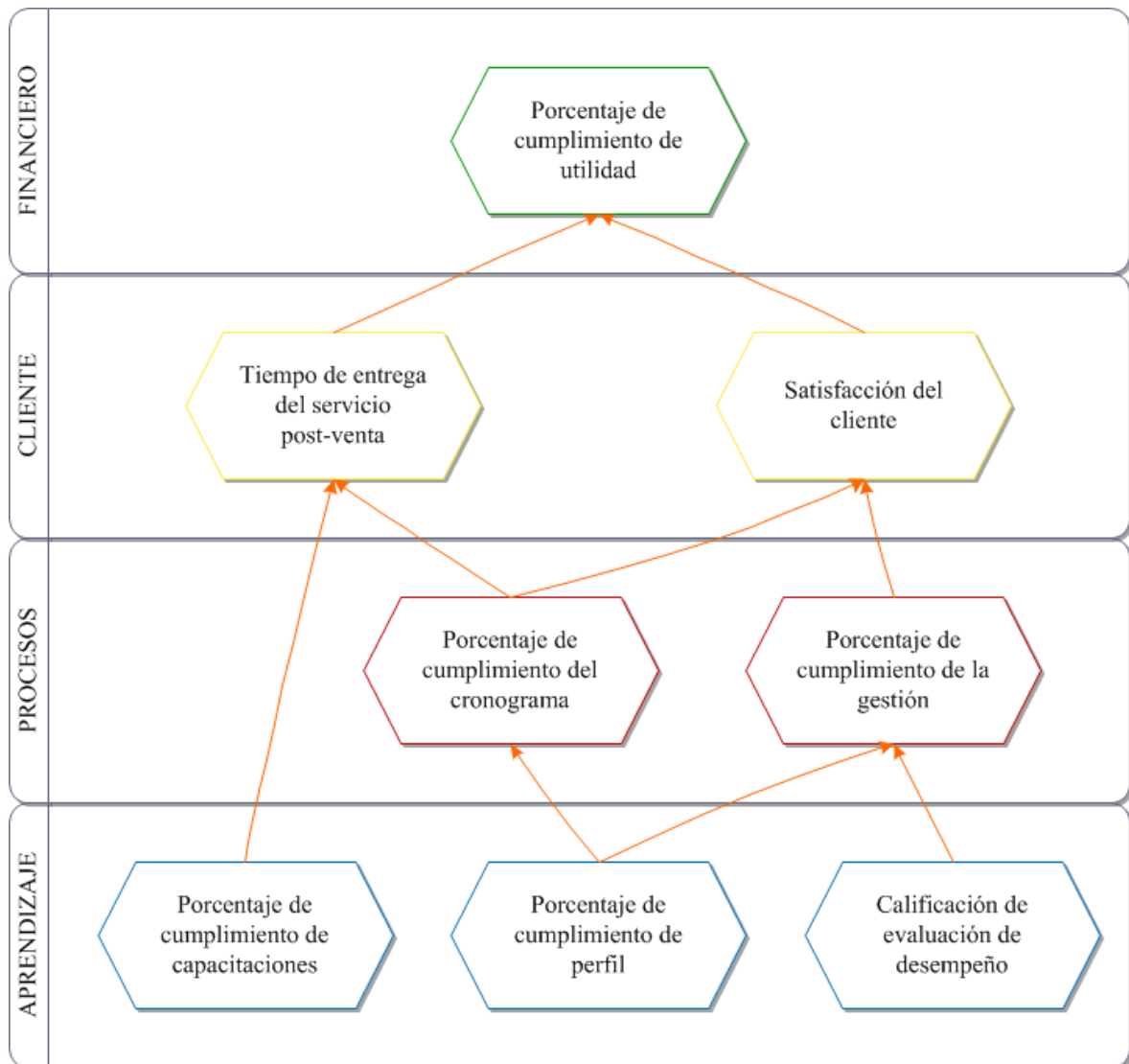


Fuente: Empresa Digital Team S.A.

Elaborado por: Karen Salazar

Fecha: 2012

Gráfico N° 24
Árbol de Indicadores para la empresa Digital Team S.A.



Fuente: Empresa Digital Team S.A.

Elaborado por: Karen Salazar

Fecha: 2012

5.3 VENTAJAS DE LA IMPLEMENTACION DEL BALANCE SCORE CARD PARA LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS DIGITAL TEAM S.A.

El Balance Score Card se diseña con el fin de poner en práctica una estrategia y obtener una retroalimentación de su gestión. Se puntualizan las ventajas para la empresa de soluciones informáticas Digital Team S.A.⁴⁴

a. Aclara y traduce la misión y la estrategia

El diseño de un Balance Score Card, sirve para establecer claramente los objetivos de la empresa de soluciones informáticas Digital Team S.A. Primero se establecen los objetivos financieros y de clientes que permiten identificar los objetivos e indicadores para los procesos internos y de aprendizaje y crecimiento permanente.

⁴⁴ Cfr. Francisco Amo Baraybar. (2010). *Cuadro de Mando Integral Balanced Scorecard*. Madrid. ESIC EDITORIAL.

b. Vincula los objetivos e indicadores estratégicos con la misión y la estrategia

Se forma el compromiso de todos los colaboradores para alcanzar una meta común, a través del seguimiento permanente de los objetivos e indicadores de la empresa Digital Team S.A.

c. Asiste en la planificación estratégica para el mediano y largo plazo

El proceso de planificación estratégica y establecimiento de objetivos le permite a la empresa:

- Medir los resultados de largo plazo que desea alcanzar la empresa.
- Identificar los recursos necesarios para alcanzar estos resultados.
- Establecer metas a corto y mediano plazo para los indicadores financieros y no financieros del BSC.

d. Mejora la retroalimentación y la actualización estratégica

Para mejorar la retroalimentación y la actualización estratégica se revisa la gestión permanentemente para ajustar la estrategia y examinar si se alcanza los objetivos planteados, permitiendo a Digital Team S.A. evaluar los resultados del pasado y determinar si las expectativas del futuro van por buen camino.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- a. El análisis externo de Digital Team S.A. favoreció para identificar que el mercado de software en el Ecuador está en crecimiento a nivel nacional, con la proyección de exportar los productos que referidos a software licenciado.
- b. El análisis interno permitió identificar la estructura organizacional y plantearla gráficamente a través del organigrama de Digital Team S.A. por lo que la empresa ya cuenta con cargos y funciones específicos para un mejor manejo de los procesos.
- c. El principal problema de Digital Team S.A. se centra en la falta de organización y control de las actividades, no cuenta con procesos estandarizados. Actualmente, se encuentra en una etapa de crecimiento que ha sido afectada por la actual estructura organizacional generando una alerta de levantamiento y mejoramiento de procesos.

- d. Se realizó un inventario de procesos más relevantes para ser levantados y mejorados. El levantamiento y diseño de los procesos estratégico, de la cadena de valor y de apoyo para la empresa de soluciones informáticas Digital Team S.A. le permitirá generar un valor agregado a los servicios y un crecimiento sostenido que al mismo tiempo será percibido tanto por el cliente interno como externo.
- e. El análisis de valor agregado se realiza para los procesos de la cadena de valor debido a que son los que presentan un mayor número de falencias y mudas en sus actividades, con el fin de ofrecer un servicio de calidad y cumplir con las expectativas del cliente y del mercado.
- f. Digital Team S.A. carecía de direccionamiento estratégico por lo que en el presente trabajo con colaboración del presidente de la empresa se ha establecido la misión, visión, valores, objetivos, estrategias, que servirán como estructura para implementar una organización por procesos.
- g. El diseño del Balance Score Card permite a Digital Team S.A. el establecimiento de la visión y misión, y la descripción de objetivos estratégicos alineados, en cuatro perspectivas base, financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, así como la definición de metas e indicadores y las iniciativas necesarias para lograr los objetivos.

- h. Para que la empresa Digital Team S.A. implemente la propuesta con éxito se requiere del compromiso de los dueños y de todo el personal, por lo que se deberá difundir y socializar la nueva cultura corporativa de calidad, motivar y capacitar a todo el personal permanentemente.

RECOMENDACIONES

- a. La estructura organizacional actual, deberá estar actualizada en forma permanente y reestructurado de acuerdo con las necesidades de la empresa, con el fin que la empresa mejore su competitividad en el mercado.
- b. Digital Team S.A. debería realizar constantemente análisis del entorno en el que se va a desarrollar, con el fin de buscar alternativas para marcar la diferencia y otorgar un valor agregado a los futuros clientes potenciales.
- c. El levantamiento de procesos es importante para la empresa, y se recomienda la implementación de los procesos levantados.
- d. Dar seguimiento periódicamente a los procesos estratégicos que han sido diseñados, con el fin de que se mantengan vigentes.

- e. Todos los empleados deben estar alineados con la misión y visión de la empresa y ponerla en práctica, con el fin de lograr que todos los objetivos planteados vayan acorde a las directrices de la empresa.

- f. El manual, los indicadores y los procesos deben ser monitoreados y actualizados permanentemente, aplicando un mejoramiento continuo con el fin de incrementar la calidad de productos y servicios.

- g. Capacitar al personal para la implementación y manejo del sistema de gestión por procesos y el uso de los indicadores de gestión, para evitar errores futuros en el manejo del modelo de gestión por procesos.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

1. ÁGUEDA ESTEBAN TALAYA. (Noviembre 2008). *Principios de Marketing*. Madrid: ESIC EDITORIAL. 3ra edición
2. ÁNGEL LEÓN GONZÁLES ARIZA. (2006). *Métodos de compensación basado en competencias*. Barraquilla. Ediciones Uninorte.
3. DAVID FRED R. (2003). *Conceptos de administración Estratégica*. 9na edición. Pearson Pretince Hall.
4. DAVID P. NORTON, ROBERT S. KAPLAN. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona. Centro de libros PAPF, S.L.U. 3ra Edición.
5. DÍAZ DE SANTOS. (1995). *El diagnóstico de la empresa*. Madrid. MAPCAL. S.A.
6. ELIZABETH VIDAL ARIZABALETA (2004). *Diagnóstico Organizacional*. Bogotá. ECOE EDICIONES. 2º edición
7. FRANCISCO AMO BARAYBAR. (2010). *Cuadro de Mando Integral Balanced Scorecard*. Madrid. ESIC EDITORIAL.
8. FRED R. DAVID. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación. 9na Edición.
9. HARRINGTON, H. JAMES. (1988). *Mejoramiento de procesos de la empresa*. Santa de Fe de Bogotá. EDITORIAL MC GRAW HILL.
10. HARRINGTON, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la Empresa*. Colombia: MC. GRAN Hill.
11. JAMES HARRINGTON. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Colombia. McGraw-Hill
12. JOSÉ ANTONIO PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO. (2012). *Gestión por Procesos*. Madrid. ESIC EDITORIAL. 5ta Edición.
13. KRAJEWSKI, LEE J., RITZMAN, LARRY P. (2000). *Administración de Operaciones, Estrategia y Análisis*. México. PEARSON EDUCACIÓN. 5ta Edición.

14. LUIS FERNANDO DÍAZ JIMENEZ. (2005). *Análisis y Planeamiento*. San José C.R. BUNED
15. MANUEL MARTIN GARCIA. (2005). *Arquitectura de Marcas*. Madrid. ESIC EDITORIAL.
16. MICHAEL A. HITT, DUANE IRELAND, ROBERT E. HOSKISSON. (2000). *Administración Estratégica, Competitividad y Conceptos de Globalización*. México. THOMSON. 5ta edición.
17. PAUL R. NIVEN. (2002). *Balances Scorecard Step by Step*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
18. PHILIP KPTLER. (1990). *Dirección de Marketing, Conceptos Esenciales*. México. PEARSON EDUCACIÓN.
19. RAQUEL AYESTARÁN. (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad conectado con el consumidor*. Madrid. ESIC EDITORIAL. 1era Edición.
20. RONALD URIEL RUIZ ORDOÑEZ, JAVIER GUZMAN OBANDO, JOSEP LLUIS DE LA ROSA I ESTVA. *Dirección Empresarial Asistida – Cómo Alinear Estratégicamente a su Organización*. Madrid. Visión Net. 1ra Edición
21. SUSAN E. JACKSON, DON HELLRIEGEL. (2001). *Administración un enfoque basado en competencias*. México. THOMSON. 10ma Edición.

PÁGINA WEB

1. Consultado (2012) [www.grupoasesor.com/apuntes/quesonlosdiagramasdeflujo/], **Diagramas de Flujo**.
2. DINAMICA WEB. Recuperado el 17 julio 2012 de [[http://www.ecuacopia.com/Ecuacopia Solutions/](http://www.ecuacopia.com/Ecuacopia%20Solutions/)].
3. FUJITSU (1995 – 2013) Recuperado abril 2013 [<http://www.fujitsu.com/es/products/>], **Scanner Fujitsu**
4. LÓPEZ, C. (09/01/2012). [<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/gestiprosesos.htm>], **Gestión por procesos**.
5. Recuperado el 19 de julio de 2012 de [<http://www.intersa.ec/nosotros/>], **Intersa Servicios Integrales**.
6. Recuperado en julio del 2012, [<http://www.aesoft.com.ec/www/index.php/118-slideshow/154-http-www-slideshare-net-aesoft-ot-20489-microsoftfolleto/>], **Estudio Mercado Software y Hardware 2011**.

REVISTAS

1. CEPAL. (2011). “**TIC y medio ambiente**”. *Newsletter eLAC*. Volume N°14, p.6

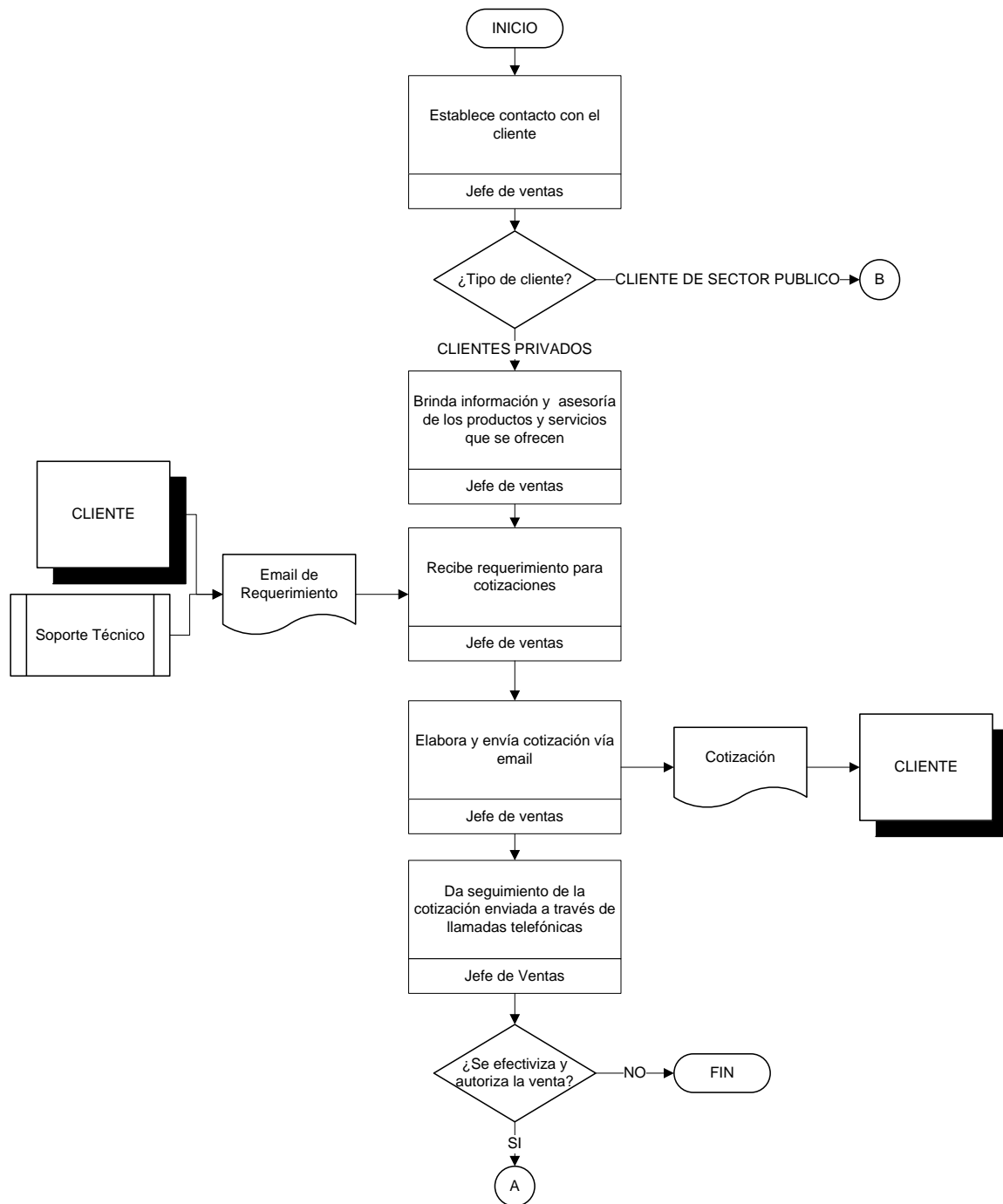
ANEXO 1

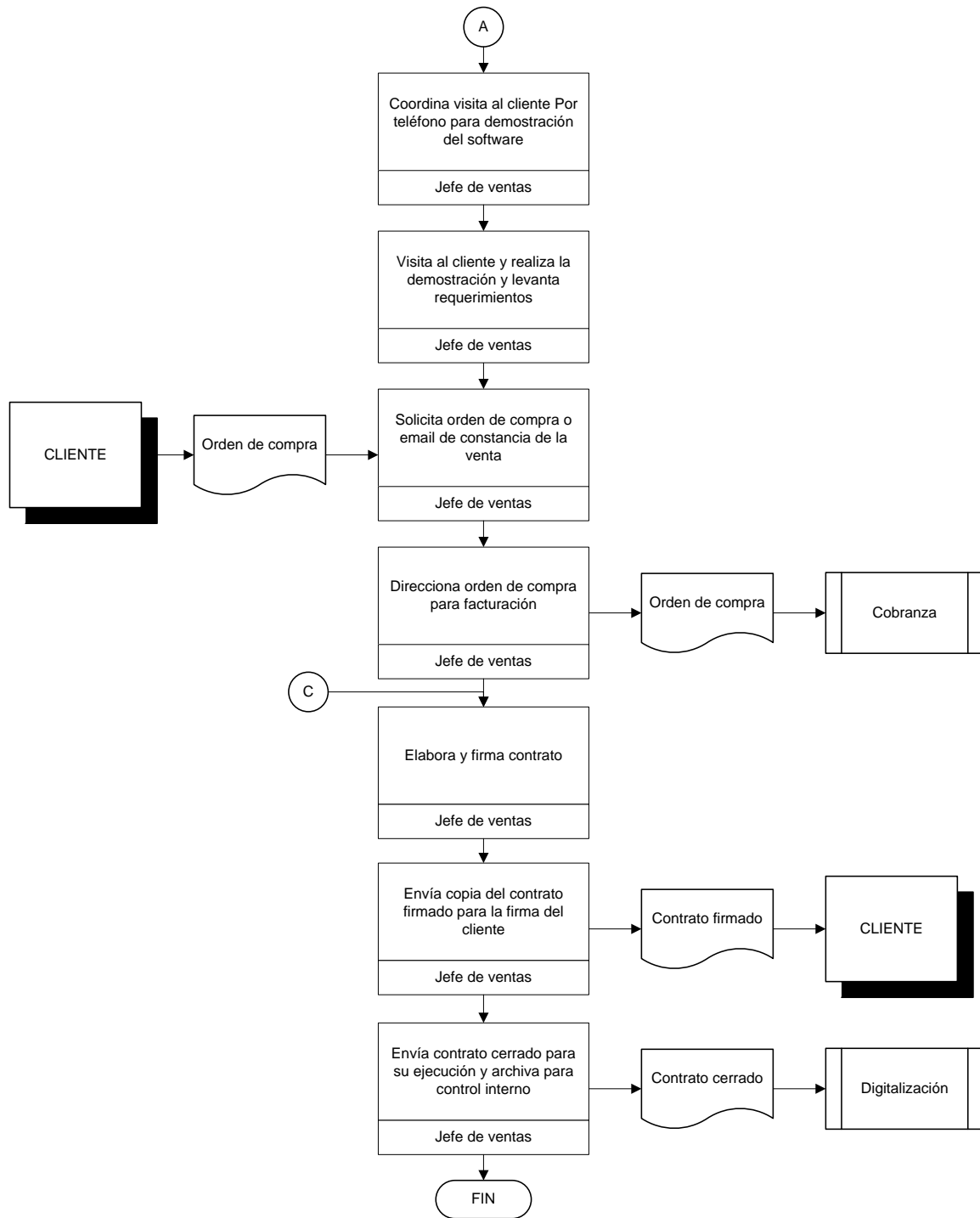
**ANALISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE GESTION DE VENTAS
DE LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS DIGITAL TEAM S.A.**

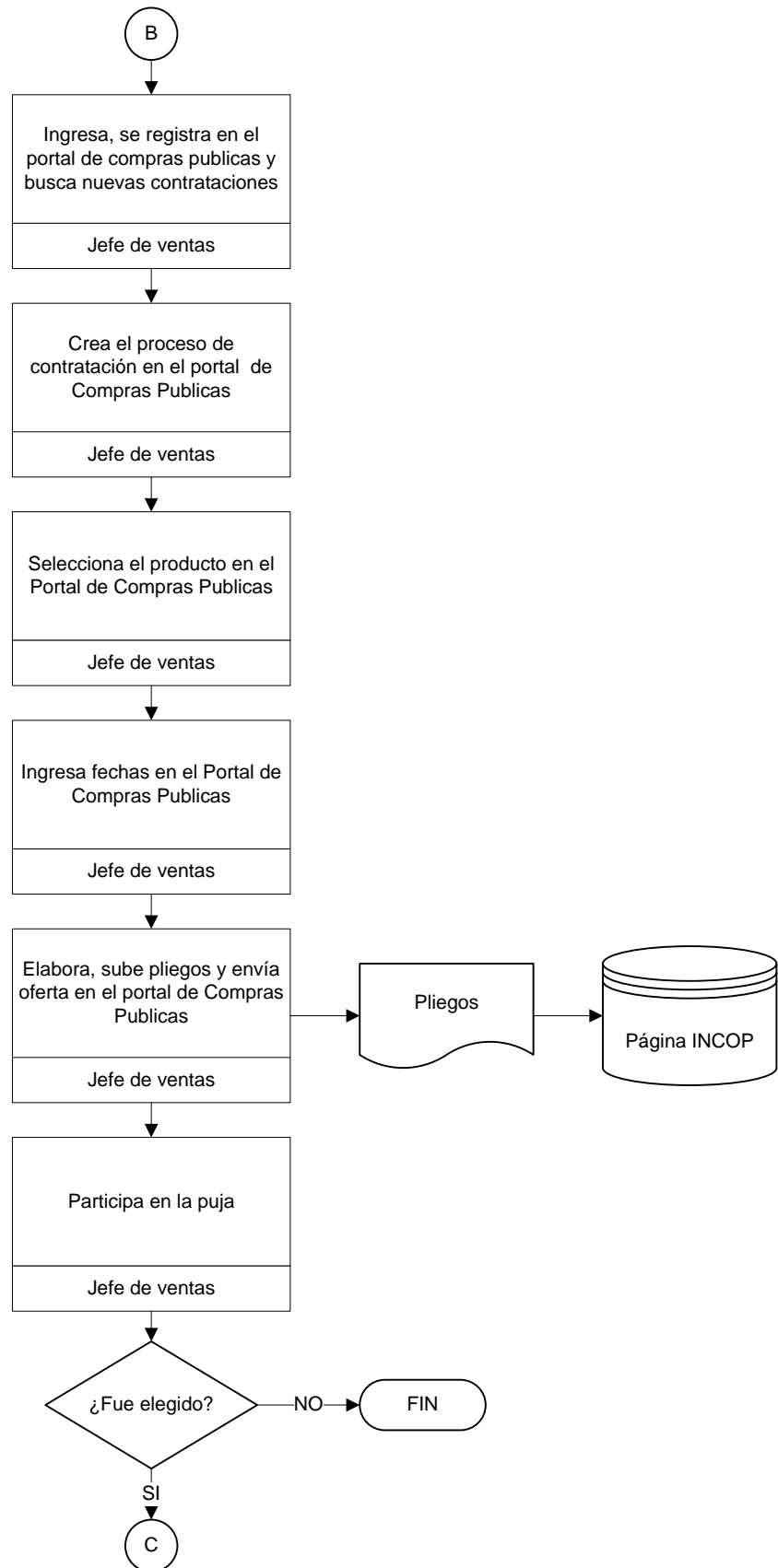
Tabla N°1
Tabla de Actividades del Proceso Actual del proceso de Gestión de Ventas

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIPO
1	Establece contacto con el cliente	Jefe de Ventas	VAC
2	Brinda información y asesoría de los productos y servicios que se ofrecen	Jefe de Ventas	VAC
3	Espera por proceso		NAV
4	Recibe requerimientos para cotizaciones	Jefe de Ventas	VAN
5	Elabora y envía cotización vía mail	Jefe de Ventas	VAN
6	Espera por proceso		NAV
7	Da seguimiento de la cotización enviada a través de llamadas telefónicas	Jefe de Ventas	VAC
8	Coordina visita al cliente por teléfono para demostración del software	Jefe de Ventas	VAC
9	Espera por proceso		NAV
10	Visita al cliente y realiza la demostración	Jefe de Ventas	VAN
11	Solicita orden de compra o un mail como constancia de la venta	Jefe de Ventas	VAN
12	Espera por proceso		NAV
13	Direcciona orden de compra para la facturación	Jefe de Ventas	VAN
14	Elabora y firma contrato	Jefe de Ventas	VAN
15	Espera por proceso		NAV
16	Envía copia del contrato firmado para la firma del cliente	Jefe de Ventas	NAV
17	Envía contrato cerrado para su ejecución y archiva para control interno	Jefe de Ventas	NAV

Gráfico N° 1
Diagrama de Flujo Actual del proceso de Gestión de Ventas





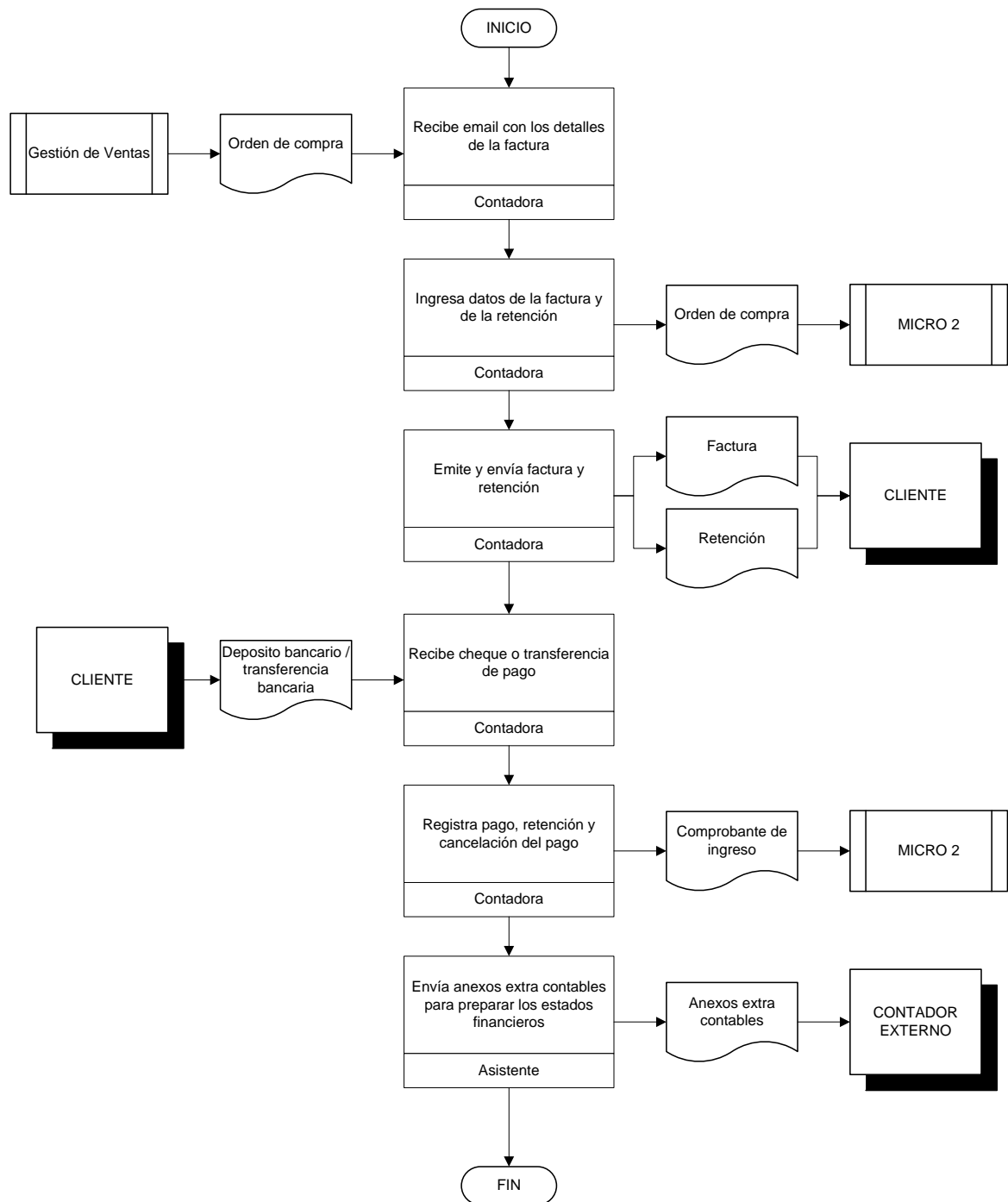


ANEXO 2**ANALISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE GESTION DE
COBRAZA DE LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS DIGITAL
TEAM S.A.**

Tabla N°2
Tabla de Actividades del Proceso Actual del proceso de Gestión de Cobranza

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIPO
1	Recibe email con los detalles de la factura	Contadora	VAN
2	Ingresa datos de la factura y de la retención	Contadora	VAC
3	Emite y envía factura y retención	Contadora	VAN
4	Espera por proceso		NAV
5	Recibe cheque o transferencia de pago	Contadora	VAN
6	Registra pago, retención y cancelación de pago	Contadora	VAN
7	Envía anexos extra contables para preparar los estados financieros	Asistente	NAV

Gráfico N° 2
Diagrama de Flujo Actual del proceso de Gestión de Cobranza



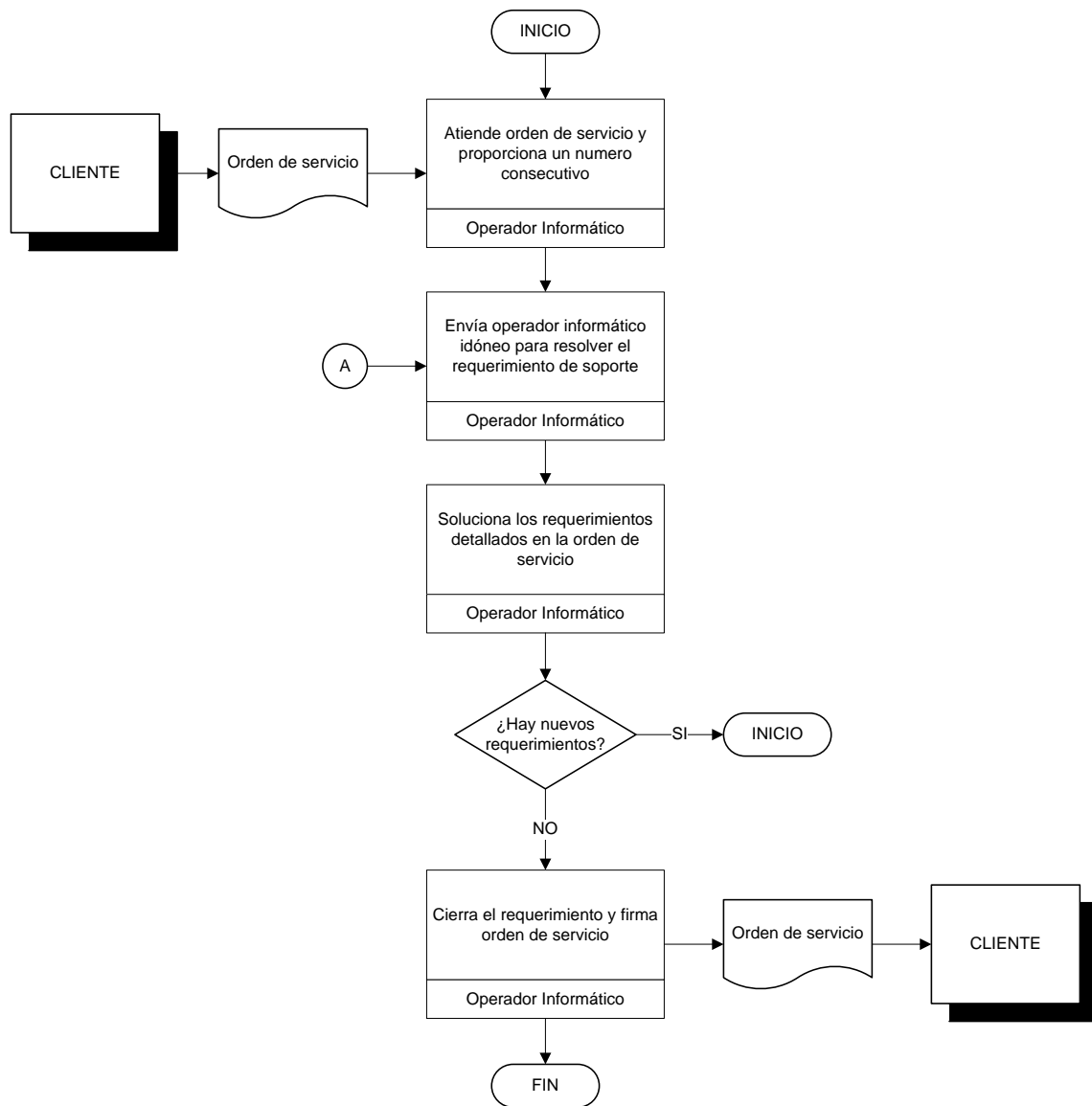
ANEXO 3

**ANALISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE GESTION DE POST-
VENTA DE LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS DIGITAL TEAM
S.A.**

Tabla N°3
Tabla de Actividades del Proceso Actual del proceso de Gestión de Post - Venta

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIPO
1	Atiende orden de servicio y proporciona un numero consecutivo	Operador Informático	VAC
2	Espera por proceso		NAV
3	Envía operador informático idóneo para resolver el requerimiento de soporte	Operador Informático	NAV
4	Soluciona requerimientos detallados en el orden de servicio	Operador Informático	VAC
5	Espera por proceso		NAV
6	Cierra el requerimiento y firma orden de servicio	Operador Informático	VAN

Gráfico N° 3
Diagrama de Flujo Actual del proceso de Gestión de Post - Venta



ANEXO 4

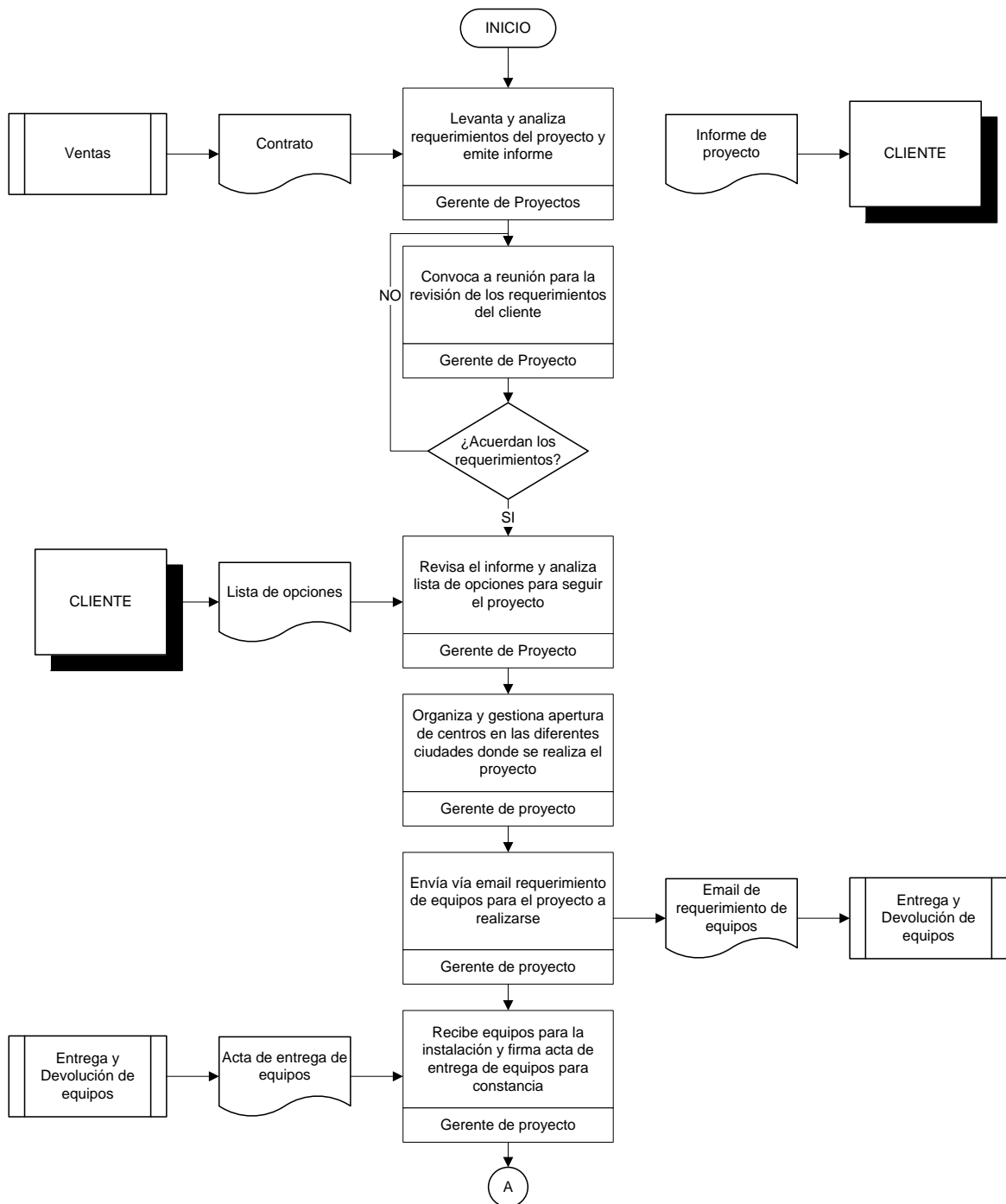
**ANALISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE GESTION DE
DIGITALIZACIÓN DE LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS
DIGITAL TEAM S.A.**

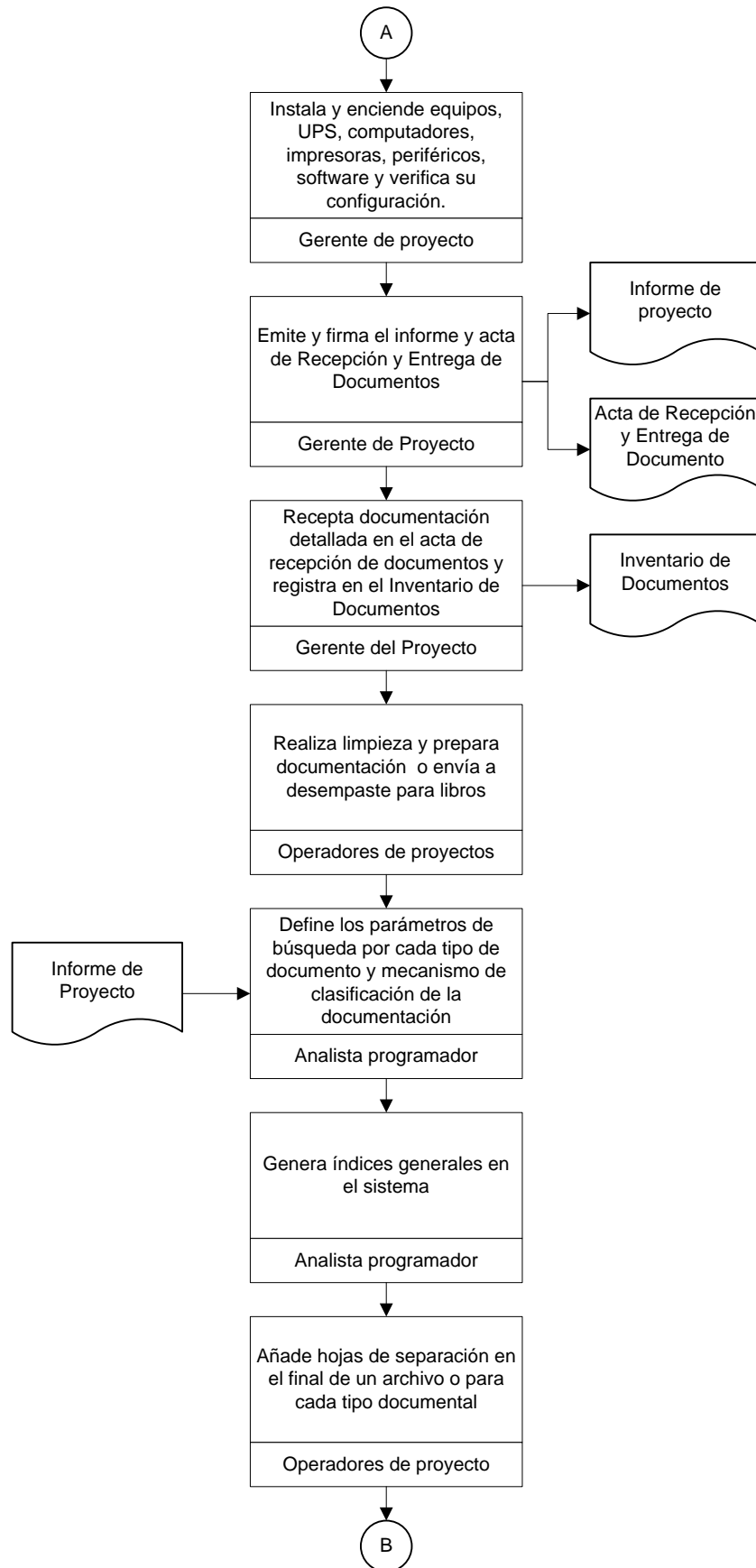
Tabla N°4
Tabla de Actividades del Proceso Actual del proceso de Gestión de Digitalización

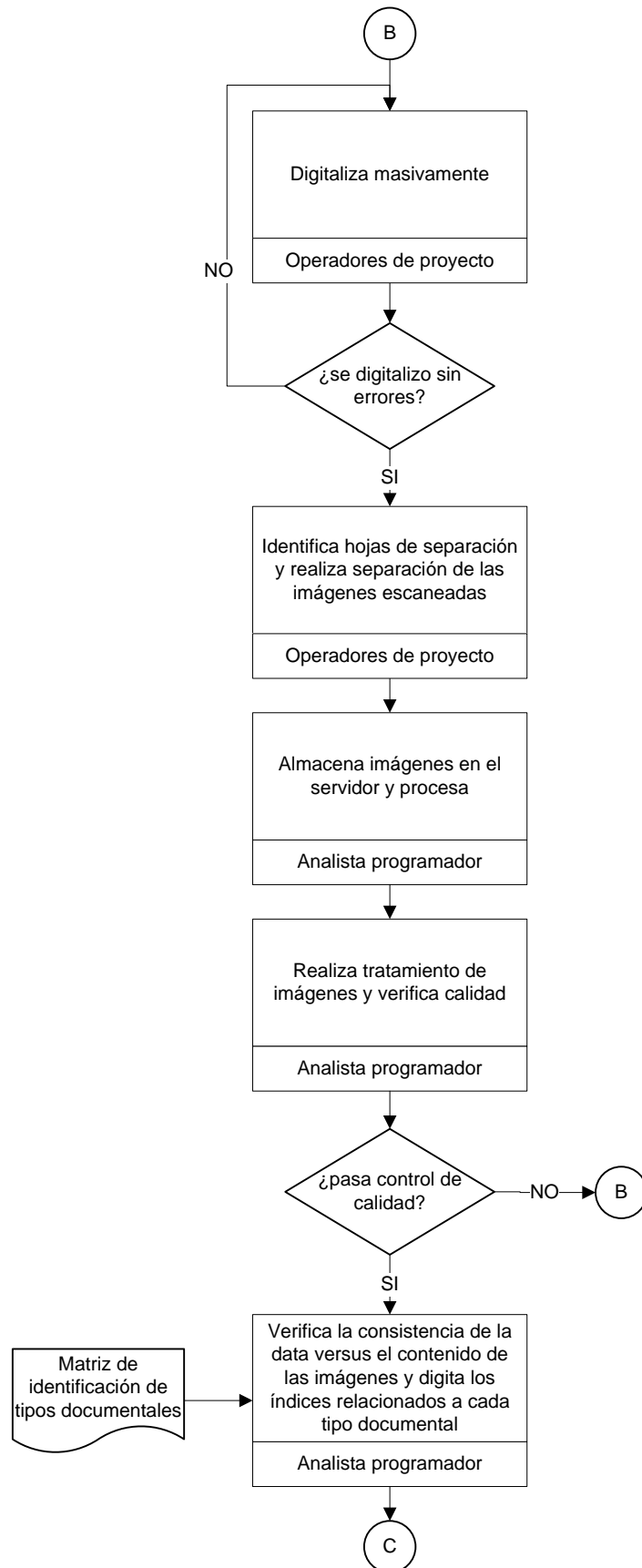
N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIPO
1	Levanta y analiza requerimientos del proyecto y emite informe	Gerente de Proyectos	VAN
2	Convoca a reunión para la revisión de los requerimientos del cliente	Gerente de Proyectos	VAN
3	Espera por proceso		NAV
4	Revisa informe y analiza lista de opciones del cliente para seguir con el proyecto	Gerente de Proyectos	VAN
5	Organiza y gestiona apertura de centros en las diferentes ciudades donde se realiza el proyecto	Gerente de Proyectos	VAN
6	Envía vía e mail requerimiento de equipos para el proyecto a realizarse	Gerente de Proyectos	VAN
7	Espera por proceso		NAV
8	Recibe equipos para la instalación y firma acta de entrega de equipos para constancia	Gerente de Proyectos	VAN
9	Instala y enciende equipos, UPS, computadores, impresoras, periféricos, software y verifica su configuración.	Gerente de Proyectos	VAN
10	Emite y firma el informe y acta de Recepción y Entrega de Documentos	Gerente de Proyectos	VAN
11	Recepta documentación detallada en el acta de recepción de documentos y registra en el Inventario de Documentos	Gerente de Proyectos	VAN
12	Realiza limpieza y prepara documentación o envía a desempaste para libros	Operadores de Proyectos	VAC
13	Espera por proceso		NAV
14	Define los parámetros de búsqueda por cada tipo de documento y mecanismo de clasificación de la documentación	Analista Programador	VAC
15	Genera índices generales en el sistema	Analista Programador	VAC

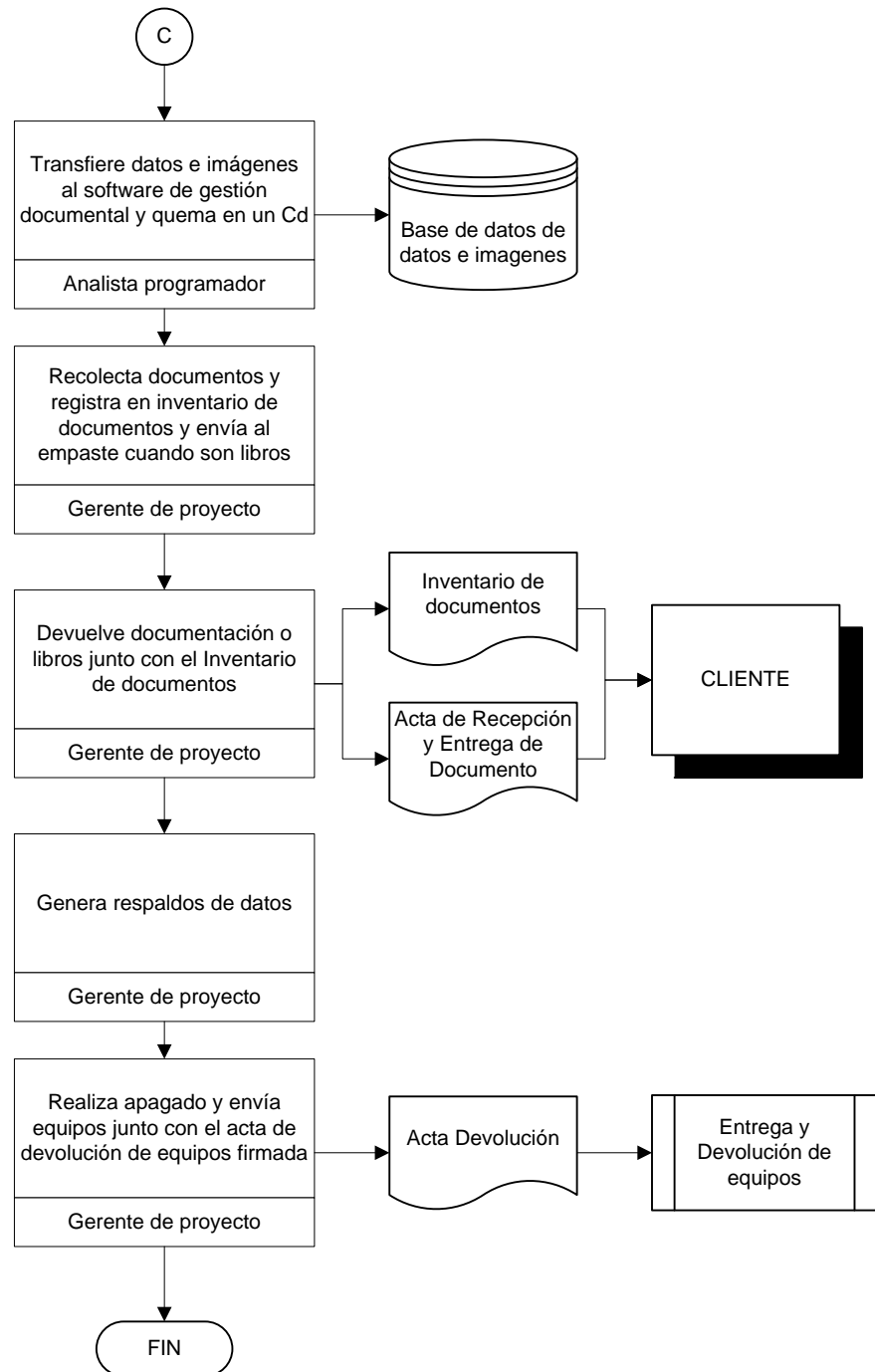
16	Espera por proceso		NAV
17	Añade hojas de separación en el final de un archivo o para cada tipo documental	Operadores de Proyectos	VAN
18	Digitaliza masivamente	Operadores de Proyectos	VAC
19	Identifica hojas de separación y realiza separación de las imágenes escaneadas	Operadores de Proyectos	VAC
20	Espera por proceso		NAV
21	Almacena imágenes en el servidor y procesa	Analista Programador	VAC
22	Espera por proceso		NAV
23	Realiza tratamiento de imágenes y verifica calidad	Analista Programador	VAN
24	Verifica la consistencia de la data versus el contenido de las imágenes y digita los índices relacionados a cada tipo documental	Analista Programador	VAN
25	Transfiere datos e imágenes al software de gestión documental y quema en un CD	Analista Programador	VAC
26	Recolecta documentos y registra en inventario de documentos y envía al empaste cuando son libros	Gerente de Proyectos	VAN
27	Espera por proceso		NAV
28	Devuelve documentación o libros junto con el Inventario de documentos	Gerente de Proyectos	NAV
29	Genera respaldos de datos	Gerente de Proyectos	VAN
30	Realiza apagado y envía equipos junto con el acta de devolución de equipos firmada	Gerente de Proyectos	VAN

Gráfico N° 4
Diagrama de Flujo Actual del proceso de Gestión de Digitalización









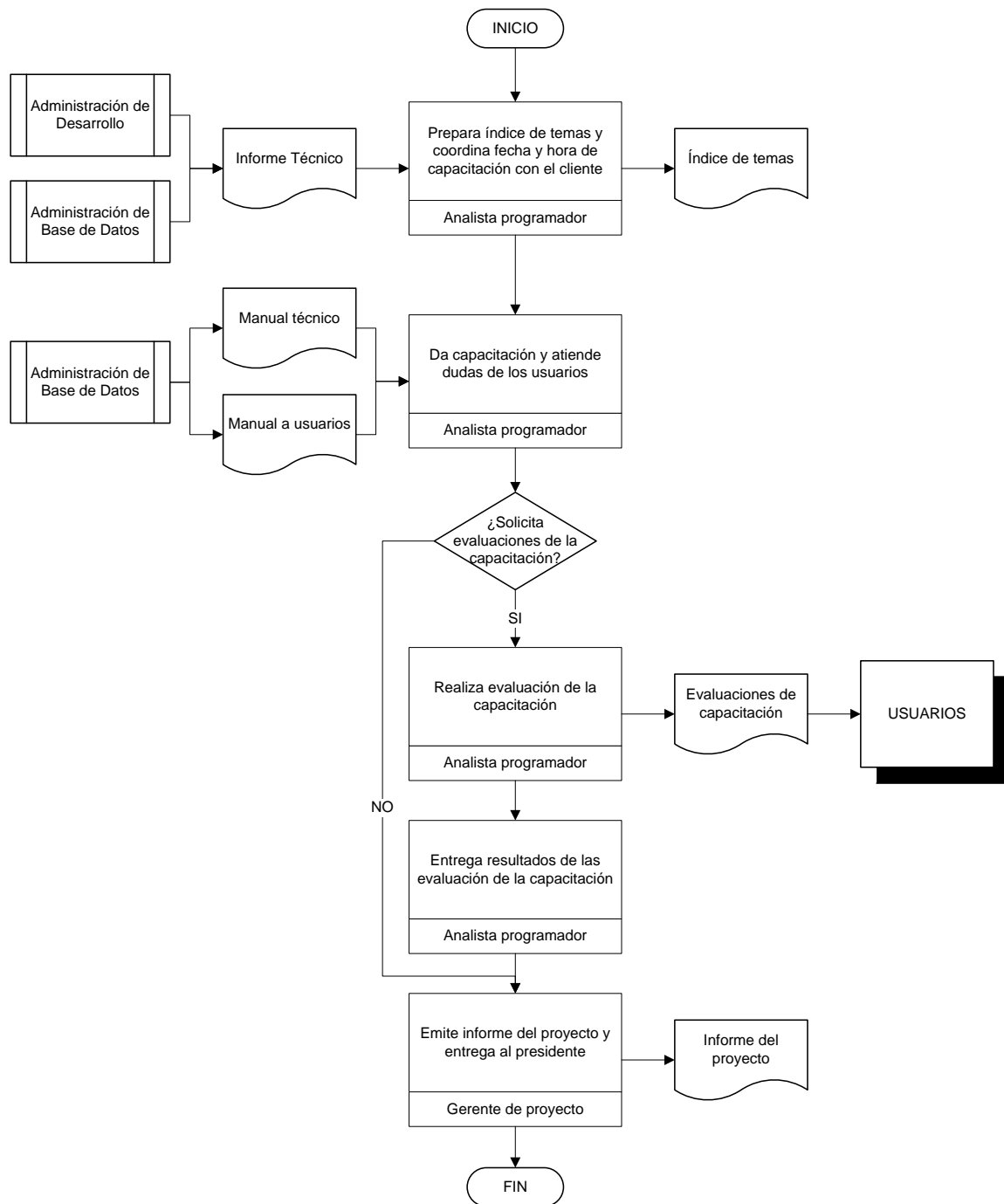
ANEXO 5

**ANÁLISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE
CAPACITACIÓN DE LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS
DIGITAL TEAM S.A.**

Tabla N°5
Tabla de Actividades del Proceso Actual del proceso de Gestión de Capacitación

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIPO
1	Prepara índice de temas y coordina fecha y hora de capacitación para los clientes	Analista Programador	VAC
2	Espera por proceso		NAV
3	Da capacitación y atiende dudas de los usuarios	Analista Programador	VAC
4	Realiza evaluación de la capacitación	Analista Programador	VAN
5	Espera por proceso		NAV
6	Entrega resultados de la evaluación de la capacitación	Analista Programador	VAN
7	Espera por proceso		NAV
8	Emite informe del proyecto y entrega al presidente	Analista Programador	VAN

Gráfico N° 5
Diagrama de Flujo Actual del proceso de Gestión de Capacitación



ANEXO 6

**ANALISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE VENTA
MEJORADO DE LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS DIGITAL
TEAM S.A.**

Tabla N°6
Tabla de Actividades del Proceso Mejorado del proceso de Gestión de Ventas

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIPO
1	Establece contacto con el cliente	Jefe de Ventas	VAC
2	Brinda información y asesoría de los productos y servicios que se ofrecen	Jefe de Ventas	VAC
3	Espera por proceso		NAV
4	Recibe requerimientos para cotizaciones	Jefe de Ventas	VAN
5	Coordina visita al cliente para demostración del software vía telefónica y mail	Jefe de Ventas	VAC
6	Espera por proceso		NAV
7	Visita al cliente para la demostración y negociación	Jefe de Ventas	VAC
8	Levanta requerimientos del proyecto	Jefe de Ventas	VAC
9	Elabora cotización según los requerimientos levantados y solicita orden de compra para cerrar la venta vía email	Jefe de Ventas	VAN
10	Espera por proceso		NAV
11	Registra en el sistema la venta para la facturación	Jefe de Ventas	VAN
12	Elabora contrato y envía contrato firmado al cliente para su firma	Jefe de Ventas	VAN
13	Espera por proceso		NAV
14	Direcciona contrato cerrado para su ejecución	Jefe de Ventas	NAV

ANEXO 7

**ANALISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE GESTION DE
COBRANZA MEJORADO DE LA EMPRESA DE SOLUCIONES
INFORMÁTICAS DIGITAL TEAM S.A.**

Tabla N°7

Tabla de Actividades del Proceso Mejorado del proceso de Gestión de Cobranza

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIPO
1	Recibe email con los detalles de la factura	Contadora	VAN
2	Organiza facturas para ser procesadas	Contadora	VAC
3	Ingresa datos de la factura y de la retención	Contadora	VAC
4	Emite y envía factura y retención para revisión al presidente	Contadora	VAN
5	Direcciona factura y retención	Contadora	VAN
6	Recibe cheque o transferencia de pago	Contadora	VAN
7	Espera por proceso	Contadora	NAV
8	Registra pago, retención y cancelación de pago	Contadora	VAC
9	Envía anexos extra contables para preparar los estados financieros	Asistente	NAV

ANEXO 8

**ANALISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE GESTION DE POST -
VENTA MEJORADO DE LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS
DIGITAL TEAM S.A.**

Tabla N°8
Tabla de Actividades del Proceso Mejorado del proceso de Gestión Post - Venta

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIPO
1	Analiza informe de resultados de la capacitación y actualiza base de datos	Operador Informático	VAC
2	Atiende orden de servicio para soporte técnico	Operador Informático	VAC
3	Proporciona numero consecutivo según el tipo de soporte	Operador Informático	VAN
4	Informa al cliente que el requerimiento será un cobro por incidente	Operador Informático	VAN
5	Espera por proceso		NAV
6	Envía operador informático idóneo para resolver el requerimiento de soporte	Operador Informático	NAV
7	Soluciona los requerimientos detallados en la orden de servicio	Operador Informático	VAC
8	Cierra el requerimiento y firma orden de servicio	Operador Informático	VAN

ANEXO 9

**DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE GESTION DE DIGITALIZACIÓN
MEJORADO DE LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS DIGITAL
TEAM S.A.**

**Tabla N°9
Tabla de Actividades del Proceso Mejorado del proceso de Gestión de Digitalización**

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIPO
1	Realiza reunión para la revisión de los requerimientos del cliente y emite informe	Gerente de Proyectos	VAN
2	Define los parámetros de búsqueda por cada tipo de documento y mecanismo de clasificación de la documentación e informa a los operadores del proyecto	Analista Programador	VAC
3	Espera por proceso		NAV
4	Organiza y gestiona apertura de centros en las diferentes ciudades donde se realiza el proyecto	Gerente de Proyectos	VAN
5	Envía vía email requerimiento de equipos para el proyecto a realizarse	Gerente de Proyectos	VAN
6	Espera por proceso		NAV
7	Recibe equipos para la instalación y firma acta de entrega de equipos para constancia	Gerente de Proyectos	VAN
8	Instala y enciende equipos, UPS, computadores, impresoras, periféricos, software y verifica su configuración.	Gerente de Proyectos	VAN
9	Emite y firma acta de Recepción y Entrega de Documentos	Gerente de Proyectos	VAN
10	Espera por proceso		NAV
11	Recepta documentación detallada en el acta de recepción de documentos y registra en el Inventario de Documentos	Gerente de Proyectos	VAN
12	Realiza limpieza y prepara documentación o envía a desempaste para libros	Operadores de Proyectos	VAC
13	Añade hojas de separación en el final de un archivo o para cada tipo documental	Operadores de Proyectos	VAN
14	Genera índices generales en el sistema	Analista Programador	VAC
15	Digitaliza masivamente	Operadores de Proyectos	VAC
16	Identifica hojas de separación y realiza separación de las imágenes escaneadas	Operadores de Proyectos	VAC
17	Almacena imágenes en el servidor y procesa	Analista Programador	VAC

18	Realiza tratamiento de imágenes y verifica calidad	Analista Programador	VAN
19	Verifica la consistencia de la data versus el contenido de las imágenes y digita los índices relacionados a cada tipo documental	Analista Programador	VAN
20	Transfiere datos e imágenes al software de gestión documental	Analista Programador	VAC
21	Espera por proceso		NAV
22	Recolecta documentos y registra en inventario de documentos y envía al empaste cuando son libros	Gerente de Proyectos	VAN
23	Devuelve documentación o libros junto con el Inventario de documentos	Gerente de Proyectos	NAV
24	Espera por proceso		NAV
25	Genera respaldos de datos y realiza devolución de equipos	Gerente de Proyectos	VAN
26	Emite informe del proyecto	Gerente de Proyectos	VAN

ANEXO 10

**ANALISIS DE VALOR AGREGADO DEL PROCESO DE GESTION DE
CAPACITACIÓN MEJORADO DE LA EMPRESA DE SOLUCIONES
INFORMÁTICAS DIGITAL TEAM S.A.**

Tabla N°10**Tabla de Actividades del Proceso Mejorado del proceso de Gestión de Capacitación**

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIPO
1	Coordina fecha y hora de capacitación con el cliente	Analista Programador	VAC
2	Prepara presentación para la capacitación	Analista Programador	VAC
3	Espera por proceso		NAV
4	Da capacitación y atiende duda de los usuarios	Analista Programador	VAC
5	Realiza evaluación de la capacitación	Analista Programador	VAN
6	Espera por proceso		NAV
7	Entrega resultados de la evaluación de la capacitación vía email	Analista Programador	VAN
8	Emite informe de resultados de capacitación y entrega informe del proyecto al presidente	Gerente del proyecto	VAN


ANEXO 11

**PLAN DE MEJORA PARA LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS
DIGITAL TEAM S.A.**

PROYECTOS	RESPONSABLES	RECURSOS			TIEMPO DE EJECUCION
		HUMANOS	FISICOS	FINANCIEROS	
Levantar perfiles del personal actual	Analista de calidad	Equipo de trabajo interno	Instalaciones de Digital Team S.A.	N/A	21 días
Propuesta de un manual de procesos	Analista de calidad	Equipo de trabajo interno	Instalaciones de Digital Team S.A.	N/A	60 días
Homogenizar y estandarizar los formatos de registros manejados en la empresa	Analista de calidad	Equipo de trabajo interno	Instalaciones de Digital Team S.A.	N/A	5 días
Propuesta de los procesos de gestión estratégica y gestión de calidad	Analista de calidad	Capacitación del proceso	Instalaciones de Digital Team S.A.	N/A	7 días
Propuesta del proceso de presupuestos	Analista de calidad	Capacitación del proceso	Instalaciones de Digital Team S.A.	N/A	4 días
Diseño del proceso de formación continua	Analista de calidad	Capacitación del proceso	Instalaciones de Digital Team S.A.	N/A	4 días
Diseño del proceso de mantenimiento de equipos	Analista de calidad	Capacitación del proceso	Instalaciones de Digital Team S.A.	N/A	4 días
Propuesta del Balance Score Card	Analista de calidad	Capacitación del proceso	Instalaciones de Digital Team S.A.	N/A	45 días

ANEXO 12

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA DE SOLUCIONES
INFORMÁTICAS DIGITAL TEAM S.A.**

 DIGITAL TEAM	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO DT10-10	Procedimiento: Planificación Estratégica y Operativa
Edición No. 01	
Pág. 134	

1. PROPÓSITO

Direccionar el plan estratégico de la empresa al cumplimiento de la misión y la visión basándose en las políticas, los objetivos a largo plazo y las estrategias y valores, orientando el Plan Operativo para la ejecución de los programas y proyectos establecidos para lograr una cultura de calidad.

2. ALCANCE

Este proceso es aplicable a todas las actividades que realiza la empresa y para la realización del plan operativo basado en los principios de calidad.


3. LÍDER DEL PROCESO

Presidente

4. DEFINICIONES

- **Análisis FODA:** Análisis colectivo de la situación de la organización que busca identificar las oportunidades y amenazas que surgen en el entorno, así como las fortalezas y debilidades internas.
- **Estrategias:** Son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales.
- **Misión:** La razón de ser o de existir de la empresa.
- **Objetivo:** Un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo específico, un estado futuro.
- **Plan Estratégico:** Es un nuevo enfoque del proceso administrativo, mas proactivo que implica tener conciencia al cambio.
- **Plan operativo:** Pone por escrito las estrategias que han ideado los directivos para cumplir con los objetivos y que suponen las directrices a seguir por los empleados y subordinados en el trabajo cotidiano. El POA también presenta los detalles sobre cómo conseguir lo planeado en el plan estratégico.
- **Proyecto:** Es un conjunto de actividades coordinadas y controladas con fechas de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos.
- **Valores:** Reglas que rigen nuestro comportamiento en el sistema de creencias de una organización.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO DT10-10	Procedimiento: Planificación Estratégica y Operativa	
Edición No. 01		Pág. 135

- **Visión:** La Visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo.

5. POLÍTICAS

- Revisar el plan estratégico una vez al año y difundir a todo el personal.
- La revisión debe realizarse hasta el mes de marzo del año anterior al de su ejecución.
- Dar seguimiento según el plan de trabajo previamente aprobado, al cumplimiento del Plan Estratégico a través de la medición de los indicadores.
- El Plan Operativo anual se debe aprobar hasta el mes de abril.
- Elaborar el Plan Operativo anual en los registros ya establecidos para este proceso.

6. INDICADORES

NOMBRE	Conocimiento del Plan Estratégico				
DESCRIPCIÓN	Mide el nivel de conocimiento y participación del personal con el Plan Estratégico				
FÓRMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MÍN	RESPONSABLE ANÁLISIS
Encuesta al personal	Analista de Calidad	Anual	N/A	N/A	Presidente


NOMBRE	% Cumplimiento del Plan Operativo				
DESCRIPCIÓN	Mide el nivel de cumplimiento de las metas establecidas en el Plan Operativo				
FÓRMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MÍN	RESPONSABLE ANÁLISIS
Metas cumplidas / metas planificadas	Analista de Calidad	Semestral	100%	75%	Presidente

7. DOCUMENTOS

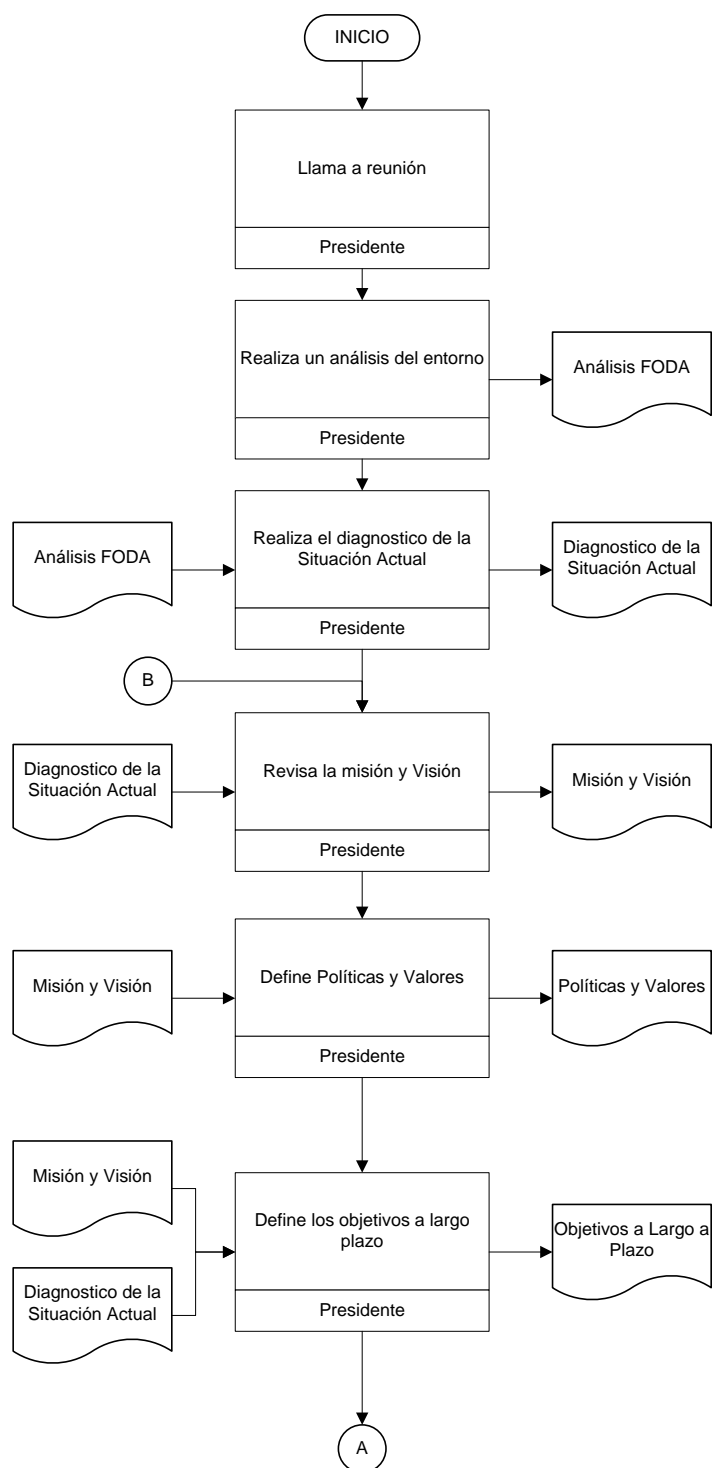
- Plan estratégico

8. REGISTROS

- Plan operativo

 DIGITAL TEAM	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO DT10-10	Procedimiento: Planificación Estratégica y Operativa	
Edición No. 01		Pág. 136

9. DIAGRAMA DE FLUJO



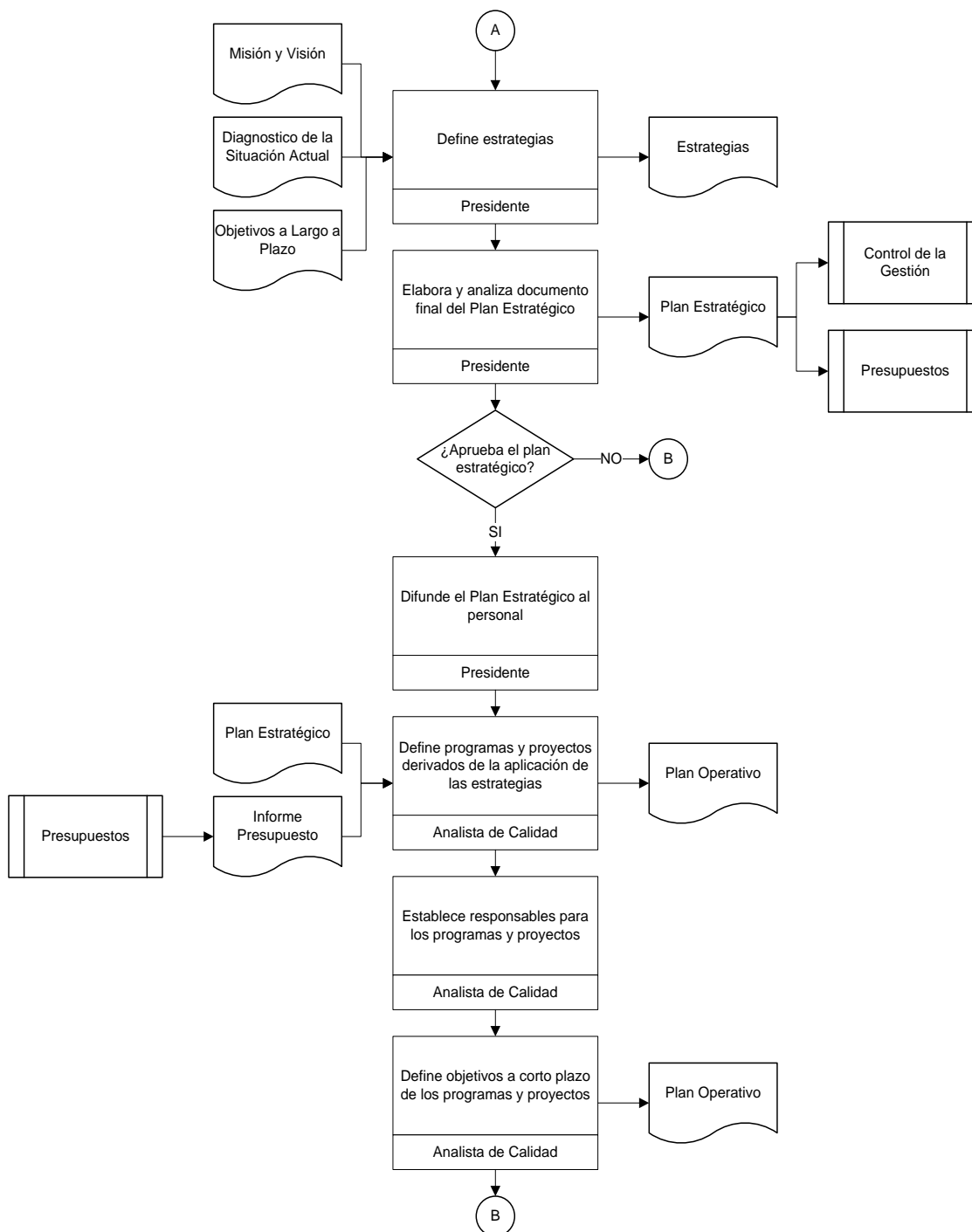
CODIGO
DT10-10

Procedimiento:

Planificación Estratégica y Operativa

Edición No. 01

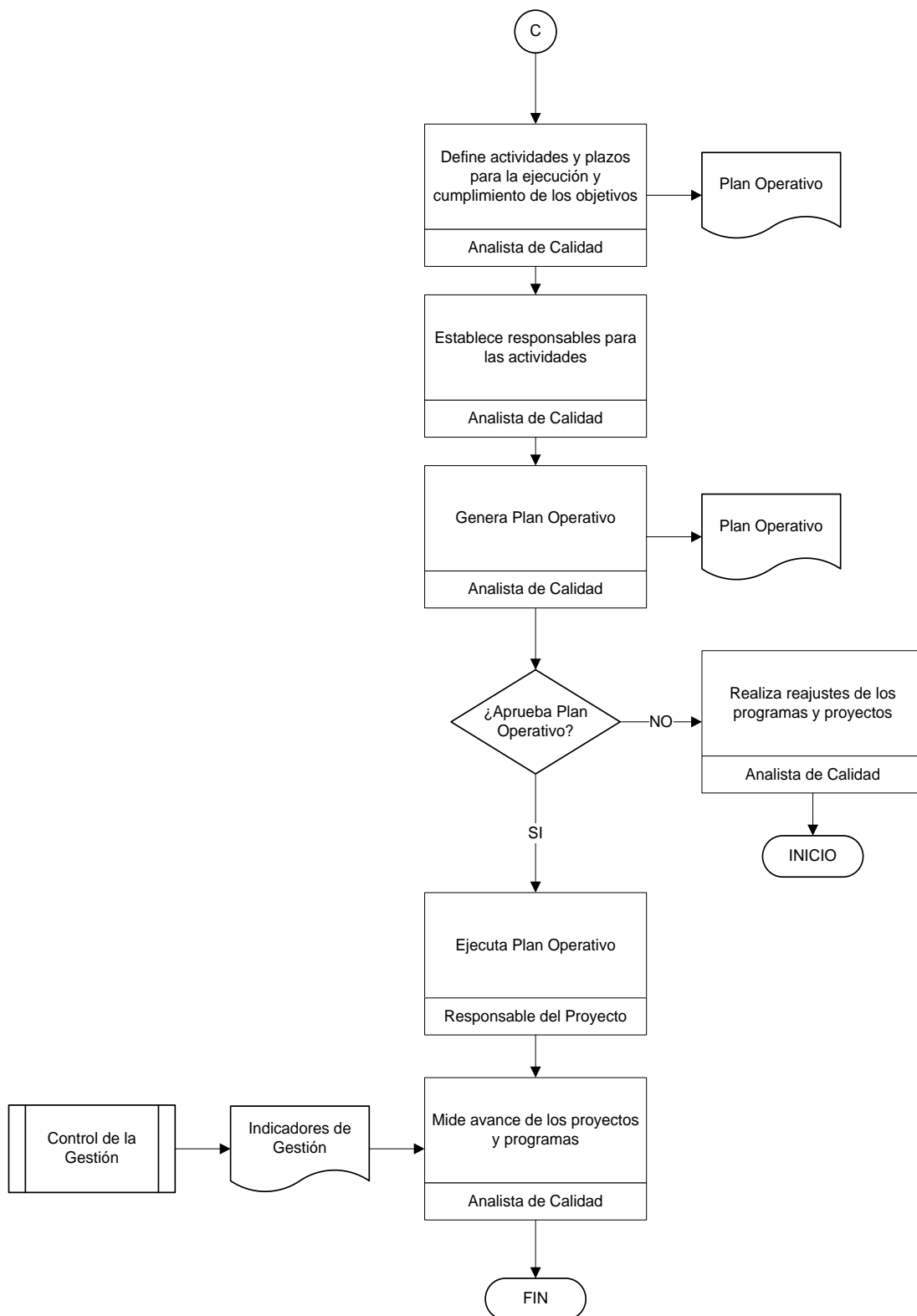
Pág. 137




CODIGO
DT10-10

Procedimiento:

Planificación Estratégica y Operativa

Edición No. 01
Pág. 138


 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO D10-20	Procedimiento: Control de la Gestión	
Edición No. 01		Pág. 139

1. PROPÓSITO

Alcanzar el empleo eficaz y eficiente de los recursos para el cumplimiento de los objetivos a través del control de todos los procesos, que permita tomar acciones oportunas.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica para todos los procesos que se realicen en Digital Team.

3. LÍDER DEL PROCESO

Analista de Calidad


4. DEFINICIONES

- **Control de la gestión:** Es un proceso que sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización y un instrumento para evaluarla
- **Eficacia:** Está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas.

5. POLÍTICAS

- Cada líder del proceso debe realizar un informe de control de la gestión y presentar oportunamente.
- Los líderes de proceso deben tomar las acciones necesarias para alcanzar un nivel de desempeño adecuado en su gestión.
- Los focos de alerta que se presentan en cada uno de los resultados obtenidos para diferenciarlos asignando rojo cuando éste es inaceptable, amarillo cuando es aceptable y verde si es excepcional.
- Las gráficas de tendencia muestran las mediciones realizadas por cada indicador de las diferentes perspectivas

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO D10-20	Procedimiento: Control de la Gestión	
Edición No. 01		Pág. 140

6. INDICADORES

NOMBRE	% Cumplimiento de la gestión				
DESCRIPCIÓN	Mide el cumplimiento de los indicadores de gestión diseñados				
FÓRMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MÍN	RESPONSABLE ANÁLISIS
Total indicadores medidos / Total indicadores planteados	Líder de cada proceso	Semestral	100%	5%	Presidente

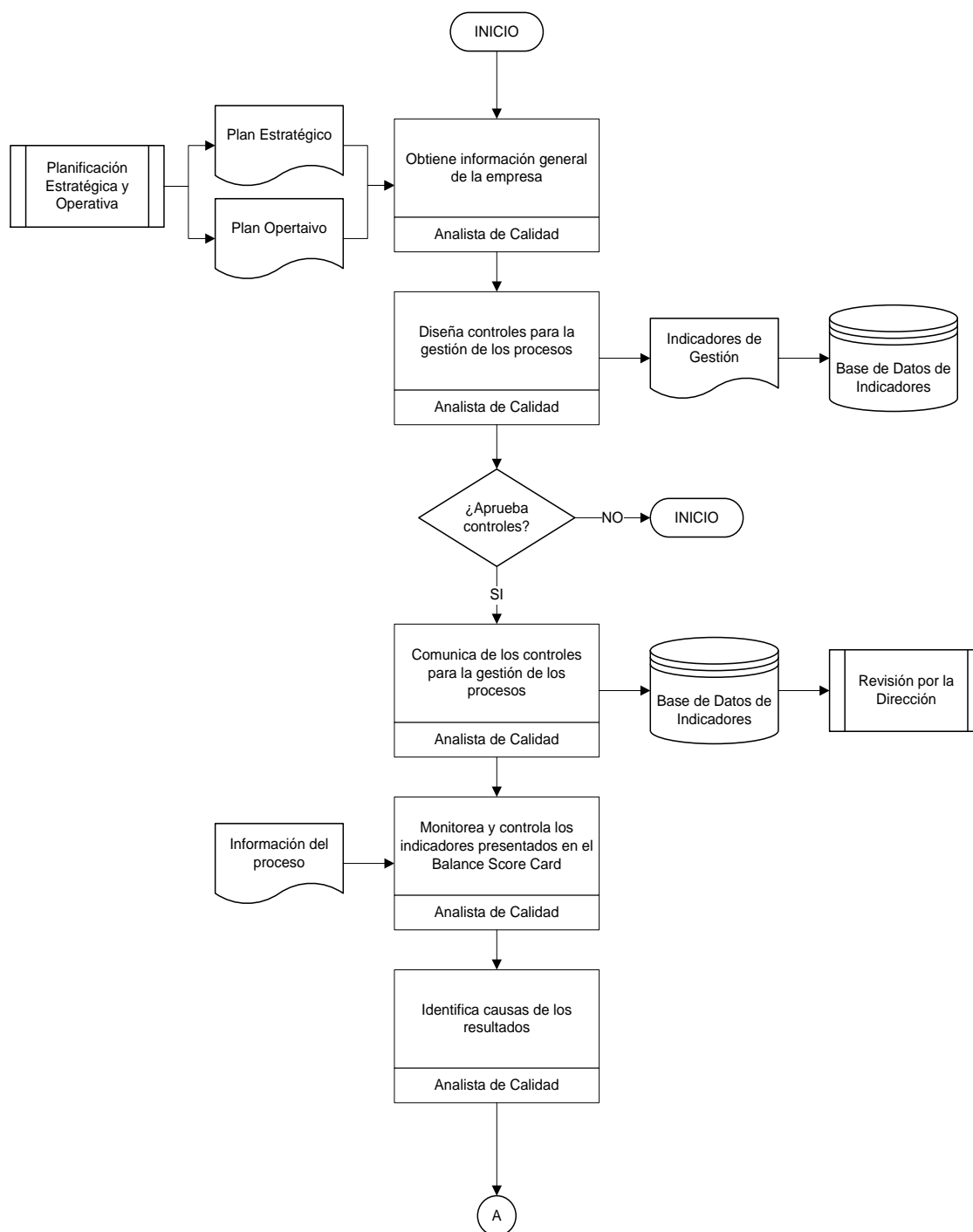
7. DOCUMENTOS

- N/A

8. REGISTROS

- Informe de Control de Gestión

9. DIAGRAMA DE FLUJO



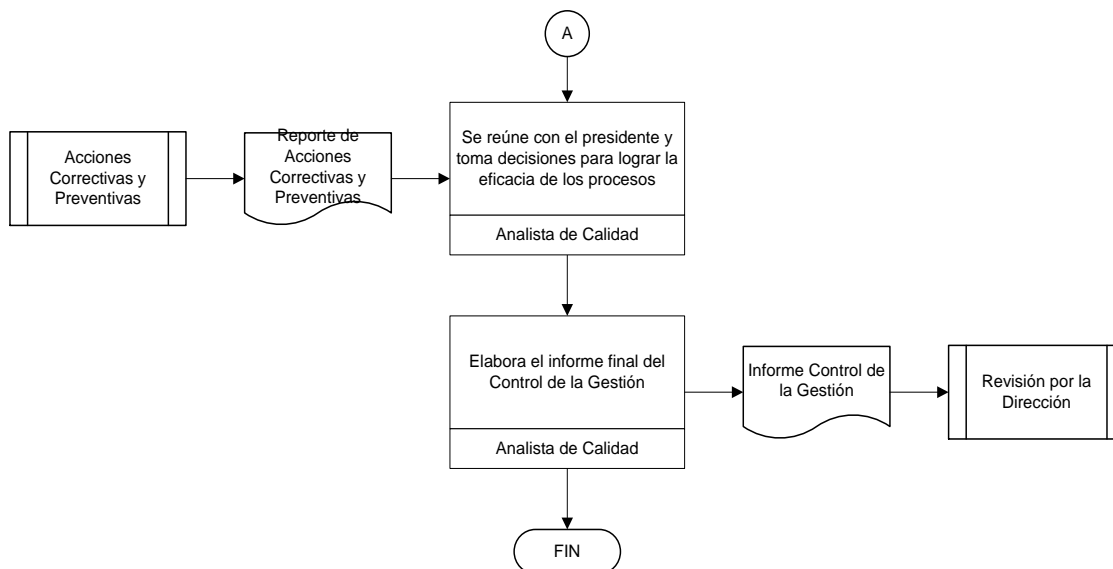
CODIGO
D10-20


Procedimiento:

Control de la Gestión

Edición No. 01

Pág. 142



 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO D10-30	Procedimiento: Revisión por la Dirección	
Edición No. 01		Pág. 143

1. PROPÓSITO

Llevar a cabo una evaluación del manual de calidad de Digital Team con el fin de tomar acciones oportunas.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica para todos el personal de Digital Team.

3. LÍDER DEL PROCESO

Analista de Calidad

4. DEFINICIONES

- **Revisión:** Actividad emprendida para asegurar la convivencia, adecuación y eficacia en el tema objeto de la revisión, para alcanzar los objetivos establecidos.
- **SGC:** Sistema de Gestión de Calidad


5. POLÍTICAS

- La revisión por la dirección se debe realizar por lo menos una vez al año.
- Cualquier modificación en tiempo o forma de la revisión por la dirección, será notificada por el Presidente.
- El no asistir a la sesión no lo excluye de la responsabilidad de cumplir los acuerdos que en ella se establezcan.

6. INDICADORES

NOMBRE	% Cumplimiento de revisión por la dirección				
DESCRIPCIÓN	Mide el cumplimiento de las revisiones por la dirección				
FÓRMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MÍN	RESPONSABLE ANÁLISIS
Revisiones realizadas / revisiones programadas	Analista de Calidad	Semestral	100%	55%	Presidente

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Fecha:	Fecha:	Fecha:


 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO D10-30	Procedimiento: Revisión por la Dirección	
Edición No. 01		Pág. 144

7. DOCUMENTOS

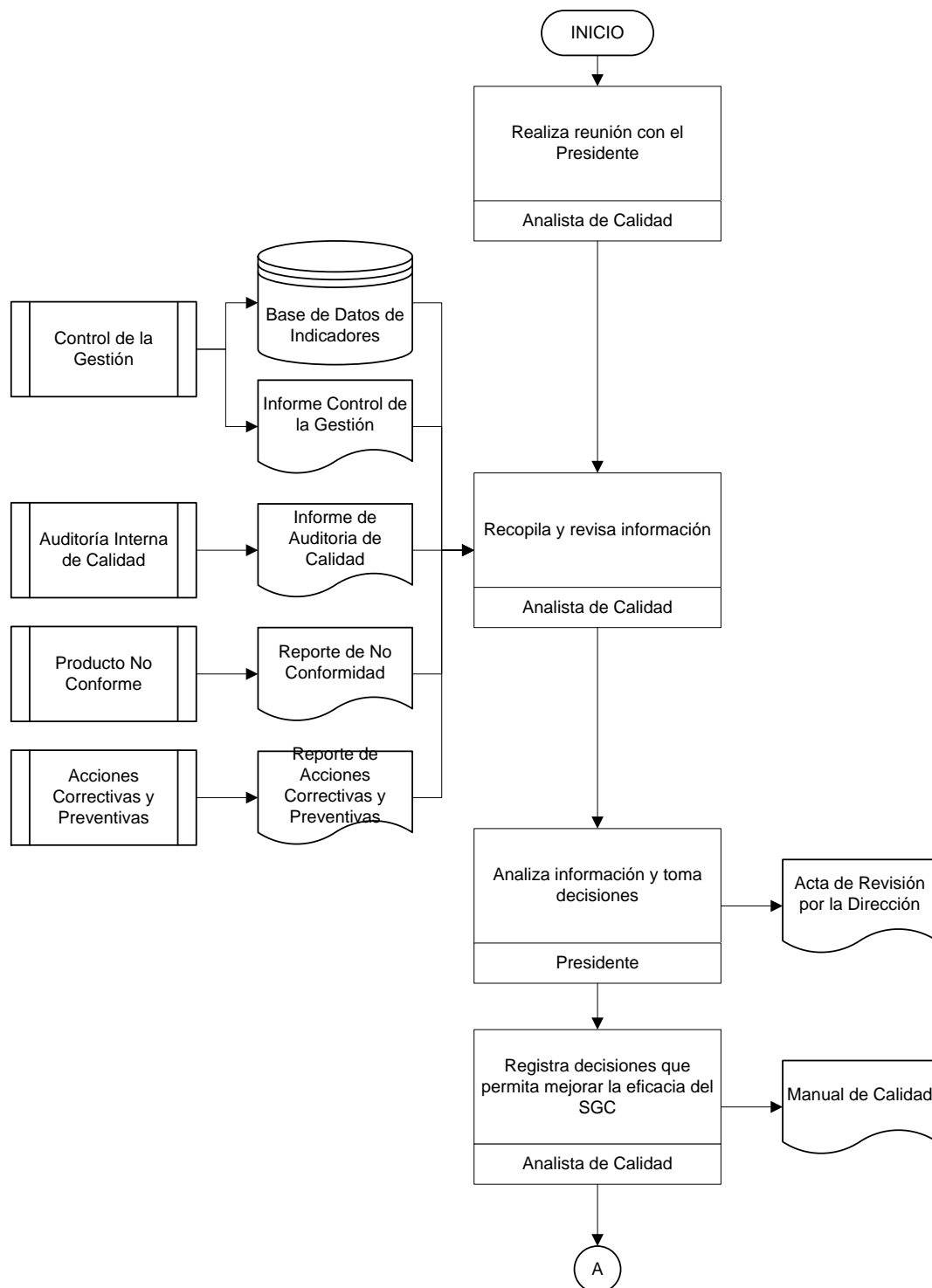
- Informe de Control de la Gestión
- Informe de Auditoría de Calidad
- Reporte de No Conformidad
- Reporte de Acciones Correctivas y Preventivas


8. REGISTROS

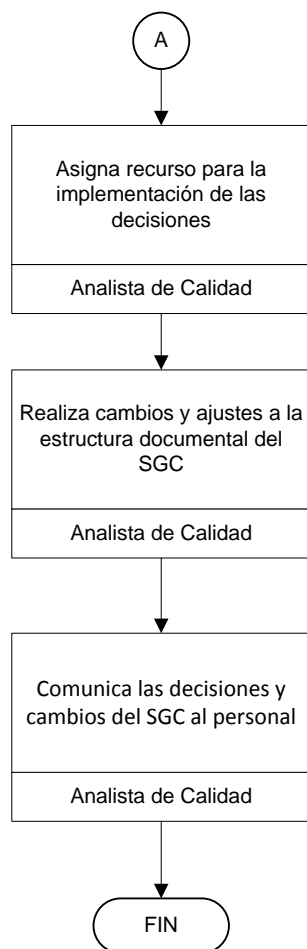
- Acta de revisión por la dirección.


 DIGITAL TEAM	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO D10-30	Procedimiento: Revisión por la Dirección	
Edición No. 01		Pág. 145

9. DIAGRAMA DE FLUJO



 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO D10-30	Procedimiento: Revisión por la Dirección	
Edición No. 01		Pág. 146



 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO D20-10	Procedimiento: Control de Documentos y Registros	
Edición No. 01		Pág. 147

1. PROPÓSITO

Establecer parámetros y controles que permita a los responsables de procesos y subprocesos disponer de documentos aprobados y actualizados e imposibilitar el uso de las versiones obsoletas.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica para todos los procesos y subprocesos que maneja Digital Team

3. LÍDER DEL PROCESO

Calidad


4. DEFINICIONES

- **Identificar el documento:** Para identificar un subproceso se coloca en todas las páginas (del subproceso o instrucción) el encabezado en el que constan: código, nombre, edición y página; además se coloca el pie de página, en todas las páginas, en donde se identifican las firmas de validación, revisión, aprobación y fecha vigencia del subproceso o instructivo.
- **Líder de Proceso:** La persona responsable de la planificación, ejecución, control y evaluación de un proceso.

5. POLÍTICAS

- Se consideran documentos vigentes y controlados de manera electrónica los documentos del SGC que se encuentren a disposición en el sistema, tanto para consulta como para impresión.
- No está permitida la distribución de documentación ni datos externamente sin autorización de la alta dirección.
- Toda copia en PAPEL es un documento No Controlado a excepción del original que se encuentra resguardado por el Representante de Documentos y Registros
- Los registros de calidad generados durante el proceso serán revisados y conservados durante un periodo de dos años y serán resguardados por el Representante de Documentos y Registros, en carpetas plastificadas identificadas mediante su nombre.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO D20-10	Procedimiento: Control de Documentos y Registros	
Edición No. 01		Pág. 148

6. INDICADORES


NOMBRE	Conservación documental				
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de los documentos que están archivados				
FÓRMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MÍN	RESPONSABLE ANÁLISIS
Cantidad de documentos archivados / cantidad de documentos emitidos	Líder de cada proceso	Cuatrimstral	80%	65%	Presidente

7. DOCUMENTOS

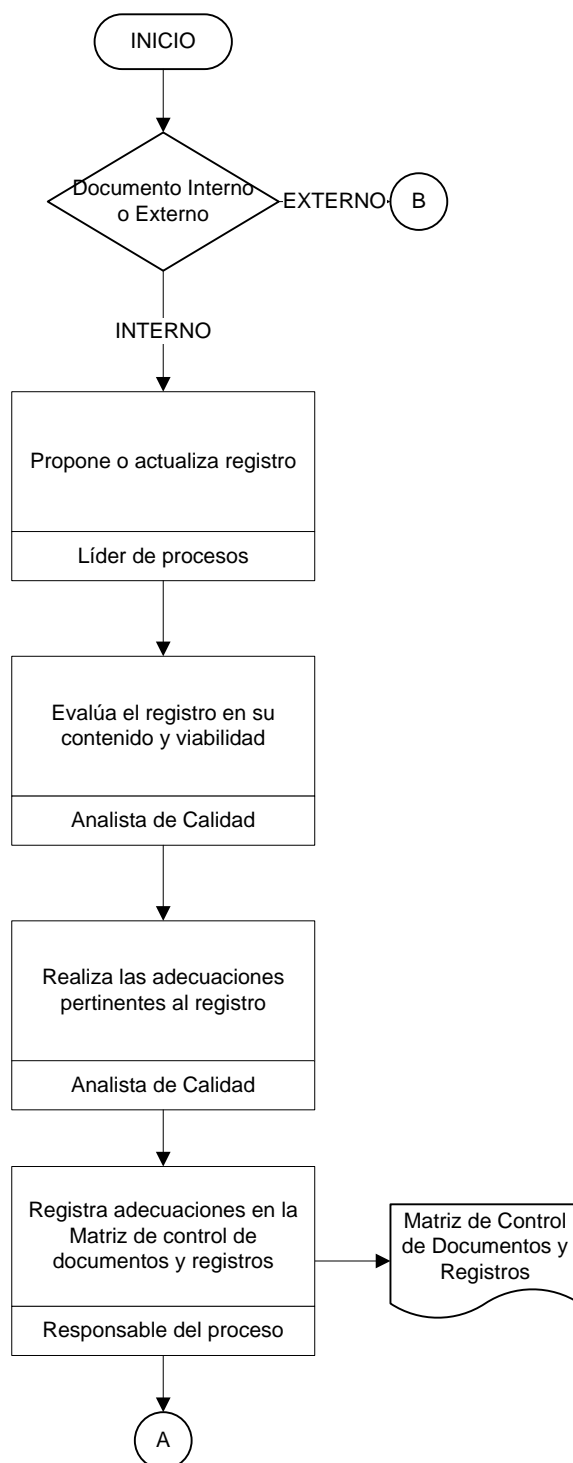
- Manual de procedimientos
- Política de Calidad

8. REGISTROS

- Matriz control de documentos y registros

 DIGITAL TEAM	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO D20-10	Procedimiento: Control de Documentos y Registros	
Edición No. 01		Pág. 149

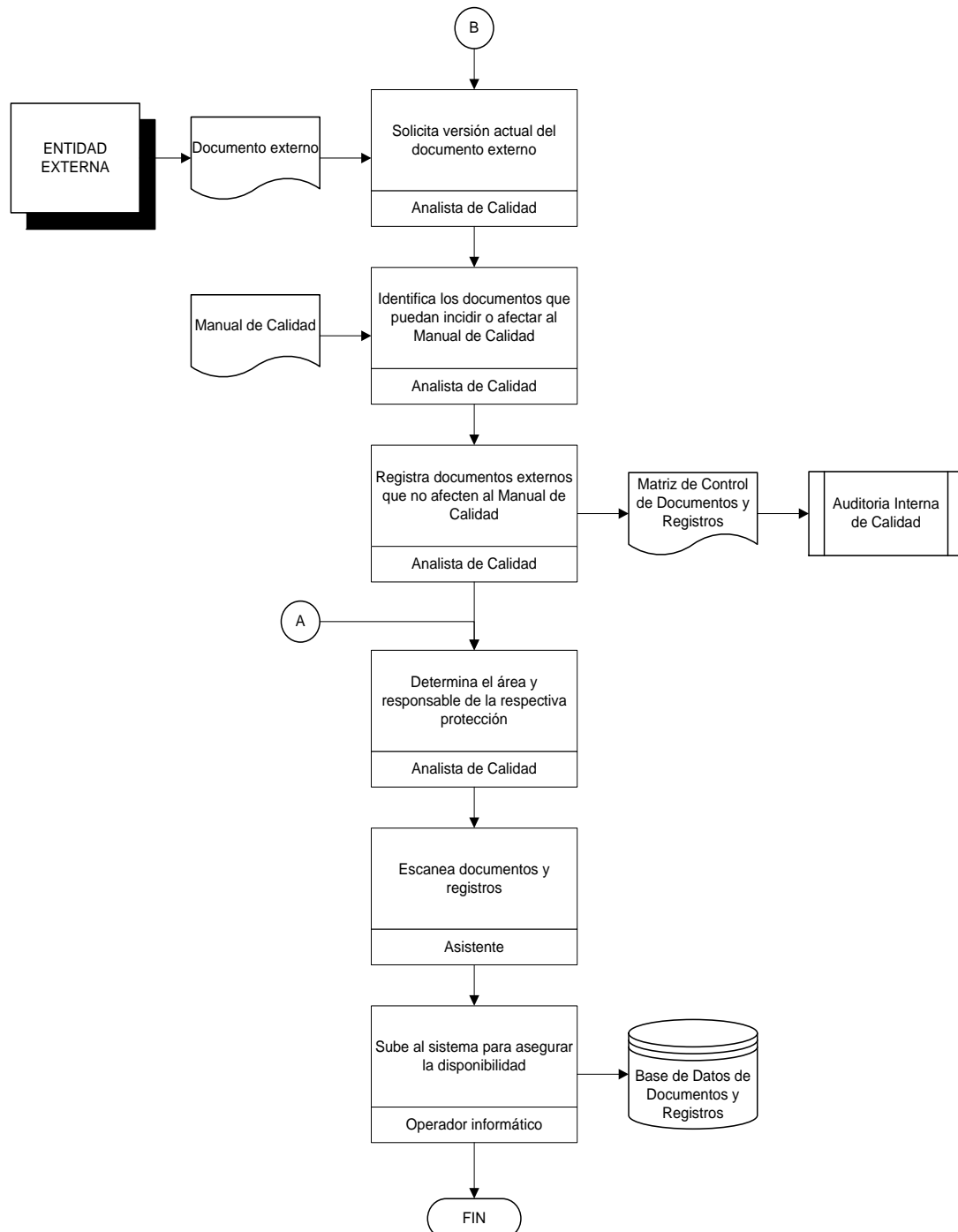
9. DIAGRAMA DE FLUJO




CODIGO
D20-10

Procedimiento:

Control de Documentos y Registros

Edición No. 01
Pág. 150


 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO D20-20	Procedimiento: Auditoría Interna de Calidad	
Edición No. 01		Pág. 151

1. PROPÓSITO

Garantizar la planificación, ejecución y revisión del proceso de auditorías internas a través de la aplicación del programa de auditorías con el fin de mejorar el sistema de gestión de calidad, Identificar oportunidades de mejora y proveer información para la revisión por la Dirección.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica a todos los procesos que se realizan en Digital Team


3. LÍDER DEL PROCESO

Auditor Líder

4. DEFINICIONES

- **Auditor:** Persona con la competencia para llevar a cabo una auditoría, conforme a lo requerido por la norma ISO 19011:2002.
- **Auditoría:** Proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias del desempeño del SGC y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen el conjunto de políticas, procedimientos o requisitos utilizados como referencia.
- **Equipo auditor:** Uno o más auditores que llevan a cabo una auditoría; en el caso de ser un solo auditor, deberá acompañarse por un Experto Técnico cuando menos.
- **Informe de auditoría:** Exposición por escrito, sobre un asunto de la auditoría interna de calidad en la que se aportan datos y valoraciones para que sea fácil tomar una decisión al respecto.
- **No conformidad:** Incumplimiento de un requisito.
- **Programa de auditoría.** Conjunto de una o más auditorías planificadas para un periodo de tiempo determinado y dirigidas hacia un propósito específico.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO D20-20	Procedimiento: Auditoría Interna de Calidad	
Edición No. 01		Pág. 152

5. POLÍTICAS

- Se realizara la auditoria de todos los procesos del sistema de gestión de calidad por lo menos una vez al año.
- Toda acción realizada por el equipo auditor se soporta en el Plan y Programa de Auditoría previamente elaborados.
- La colecta de datos se realiza mediante observaciones, listas de verificación, cuestionarios y entrevistas a los involucrados en las actividades del área.
- Las no conformidades encontradas quedan referenciadas a las especificaciones del manual de gestión de la calidad y manual de procedimientos así como a los documentos normativos aplicables.

6. INDICADORES


NOMBRE	% Cumplimiento de auditoria				
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de cumplimiento de las auditorías realizadas				
FÓRMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MÍN	RESPONSABLE ANÁLISIS
Total de auditorías realizadas/ Total de auditorías programadas	Auditor Líder	Anual	75%	65%	Presidente

7. DOCUMENTOS

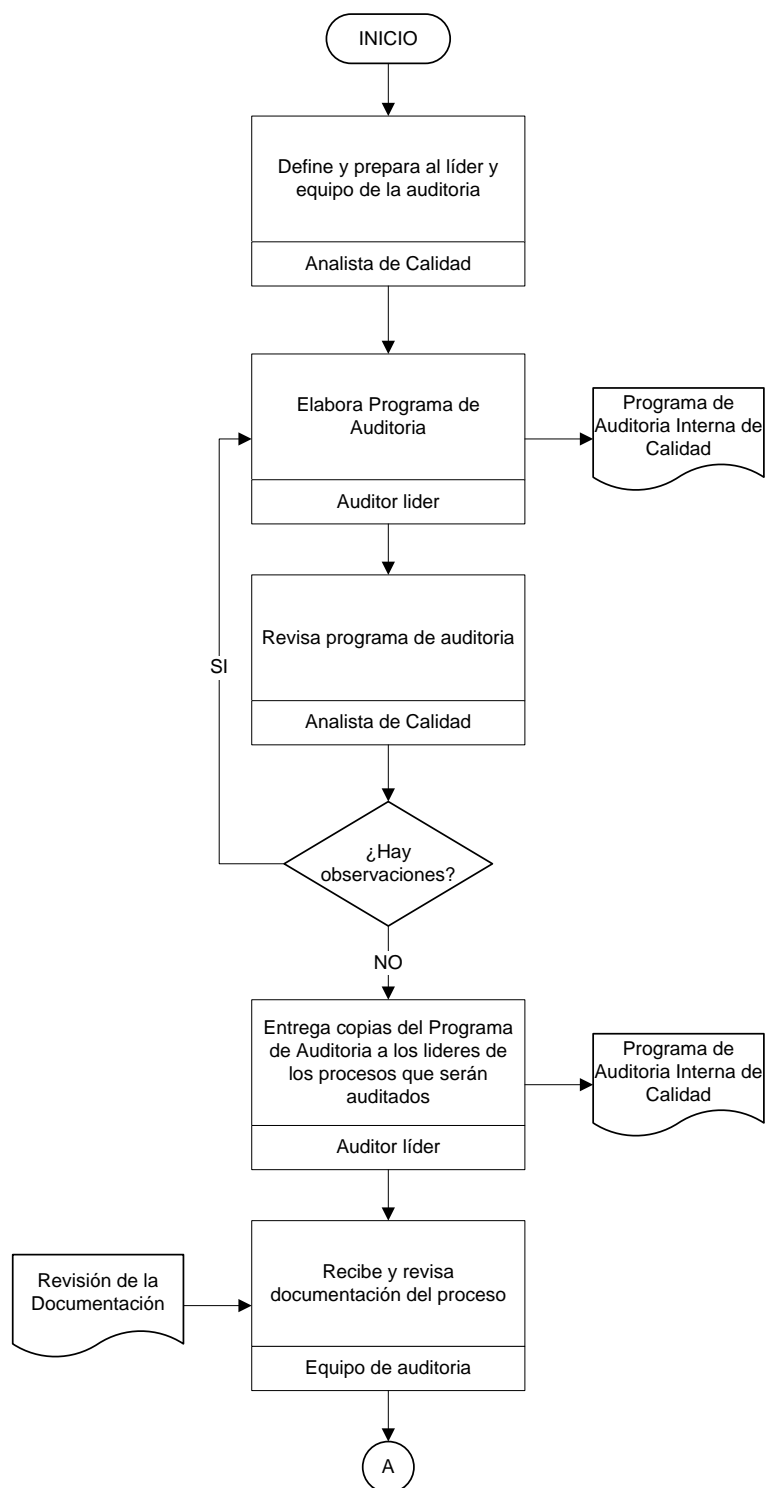
- N/A

8. REGISTROS

- Programa de Auditoría Interna de calidad
- Revisión de la Documentación
- Plan de Auditoría Interna de calidad
- Lista de Verificación
- Informe de auditoría de calidad

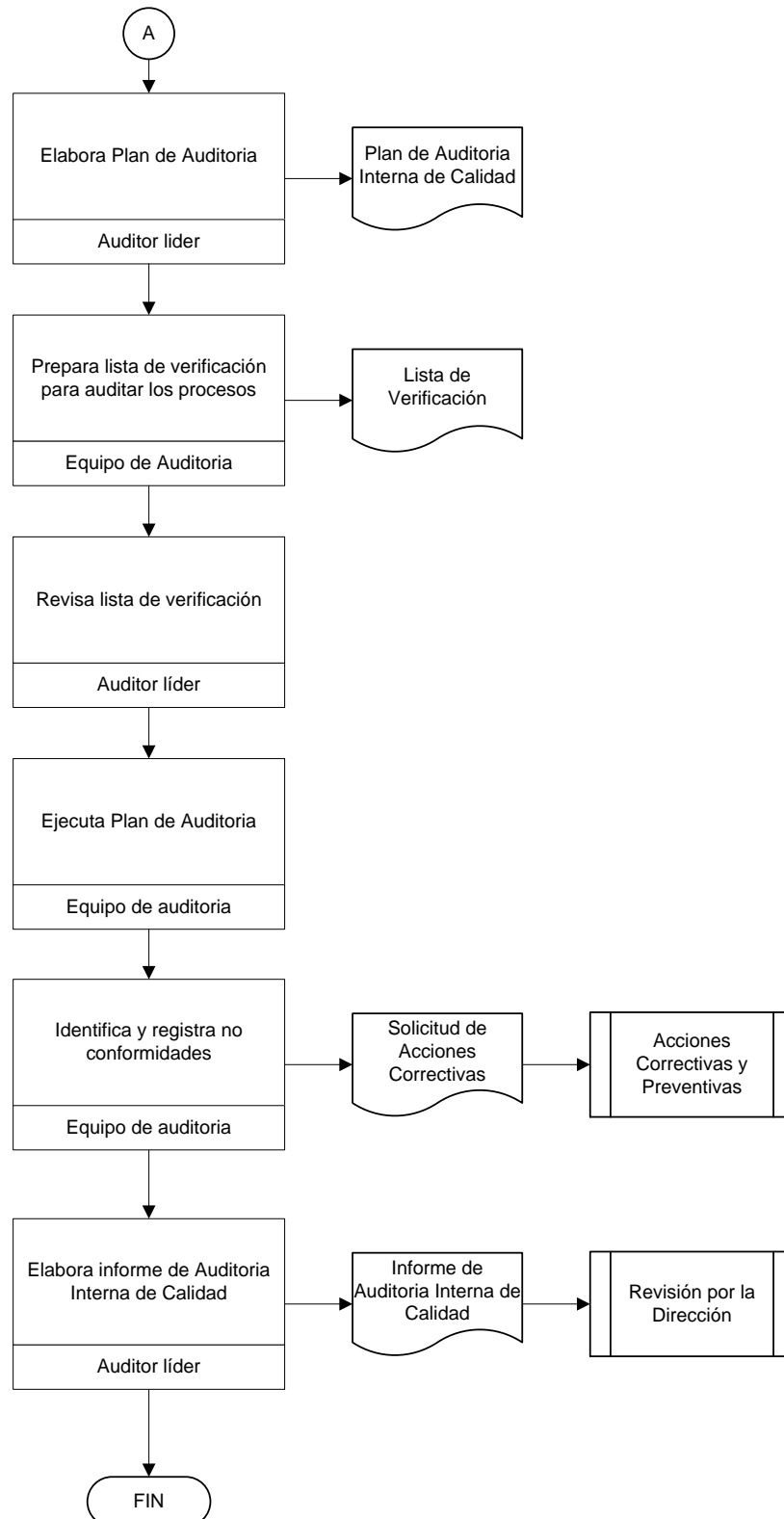
 DIGITAL TEAM	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO D20-20	Procedimiento: Auditoría Interna de Calidad	
Edición No. 01		Pág. 153


9. DIAGRAMA DE FLUJO



CODIGO
D20-20**Procedimiento:**

Auditoría Interna de Calidad

Edición No. 01**Pág. 154**

 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO D20-30	Procedimiento: Acciones Correctivas y Preventivas	
Edición No. 01		Pág. 155

1. PROPÓSITO

Establecer lineamientos para tratar la causa de las no conformidades encontradas, con el fin de prevenir que vuelvan a ocurrir o eliminarlas y poder determinar acciones correctivas y preventivas.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica para el sistema de gestión de calidad, todos los procesos y el personal de Digital Team.

3. LÍDER DEL PROCESO

Analista de Calidad


4. DEFINICIONES

- **Acciones preventivas:** acción tomada para eliminar una no conformidad.
- **Conformidad:** cumplimiento de un requisito.
- **No conformidad:** incumplimiento de un requisito.

5. POLÍTICAS

- El analista de calidad es el responsable de dar seguimiento a las acciones correctivas y preventivas de todos los procesos del sistema de gestión por procesos.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO D20-30	Procedimiento: Acciones Correctivas y Preventivas		
Edición No. 01			Pág. 156

6. INDICADORES


NOMBRE	% Cumplimiento de acciones correctivas				
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de cumplimiento de las acciones correctivas				
FORMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MÍN	RESPONSABLE ANÁLISIS
# de acciones correctivas que se cumplieron en el tiempo establecido / # acciones correctivas levantadas	Analista de Calidad	Mensual	100%	85%	Presidente

7. DOCUMENTOS

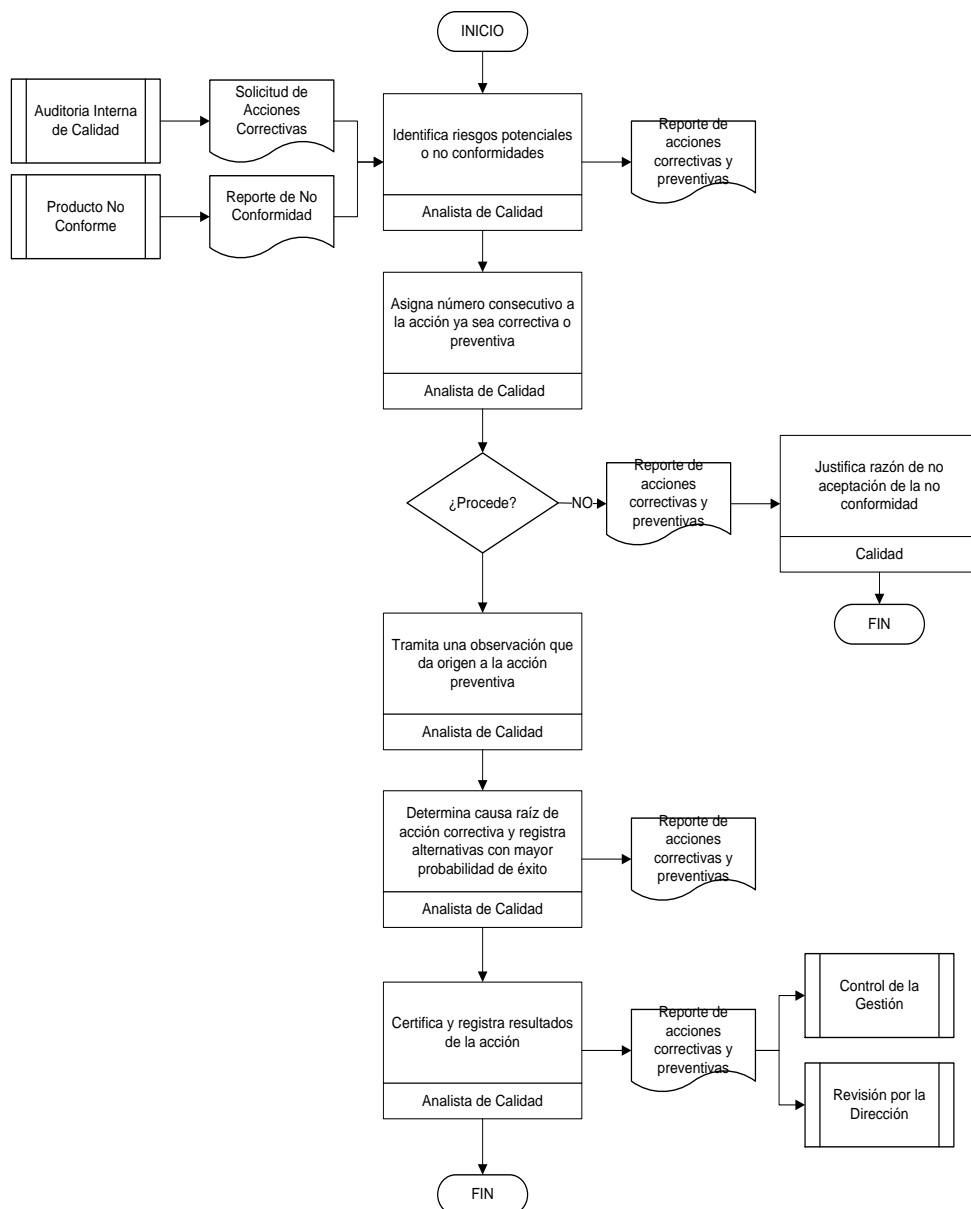
- N/A


8. REGISTROS

- Solicitud de acciones correctivas y preventivas

 DIGITAL TEAM	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO D20-30	Procedimiento: Acciones Correctivas y Preventivas	
Edición No. 01		Pág. 157

9. DIAGRAMA DE FLUJO



 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO D30-10	Procedimiento: Gestión de Venta	
Edición No. 01		Pág. 158

1. PROPÓSITO

Busca vender soluciones informáticas a los clientes a través de los productos y servicios que Digital Team S.A. ofrece en el mercado, orientado para satisfacer las expectativas del cliente.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica para las ventas de los productos y servicios a crédito y de contado que ofrece Digital Team S.A.

3. LÍDER DEL PROCESO

Jefe de ventas


4. DEFINICIONES

- **Cotización:** Es aquel documento que el departamento de compras usa en una negociación
- **Pliegos:** Que los artículos 6 numeral 24 y 27 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública –LOSNCP- disponen que el Instituto Nacional de Contratación Pública –INCOP- debe elaborar y oficializar modelos de pliegos para los diferentes procedimientos precontractuales
- **Orden de Compra (O/C):** Documento de confirmación y compromiso de compra de productos o servicios a la empresa por parte del cliente.

5. POLÍTICAS

- Las ventas que se realicen por primera vez serán cobradas de contado, sin considerar el monto.
- Las ventas a crédito para empresas privadas, como respaldo del compromiso de pago se receptarán cheques pos-fechados.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO D30-10	Procedimiento: Gestión de Venta		
Edición No. 01			Pág. 159

- Las ventas que se efectúen con la empresa pública, se deberá acoger a las políticas indicadas en cada licitación.
- Si las negociaciones no están consideradas en los ítems anteriores, el tiempo de crédito será indicado por escrito, por la Gerencia Comercial o Presidencia.

6. INDICADORES

NOMBRE	Tiempo cierre de venta				
DESCRIPCIÓN	Mide el tiempo en el que se hace el cierre de ventas				
FÓRMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MÍN	RESPONSABLE ANÁLISIS
Fecha de cierre de venta - Fecha de requerimiento de la solución	Jefe de Ventas	Mensual	12 días	42 días	Presidente

NOMBRE	% Cumplimiento de ventas				
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de cumplimiento de las ventas				
FÓRMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MÍN	RESPONSABLE ANÁLISIS
Total de ventas realizadas / Presupuesto de ventas inicial	Jefe de Ventas	Mensual	100%	95%	Presidente


NOMBRE	% Nuevos clientes				
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de cumplimiento de las ventas				
FÓRMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MÍN	RESPONSABLE ANÁLISIS
$\frac{\text{Total clientes año 1} - \text{Total clientes año 0}}{\text{Total clientes año 0}} * 100$	Jefe de Ventas	Semestral	10%	2%	Presidente

7. DOCUMENTOS

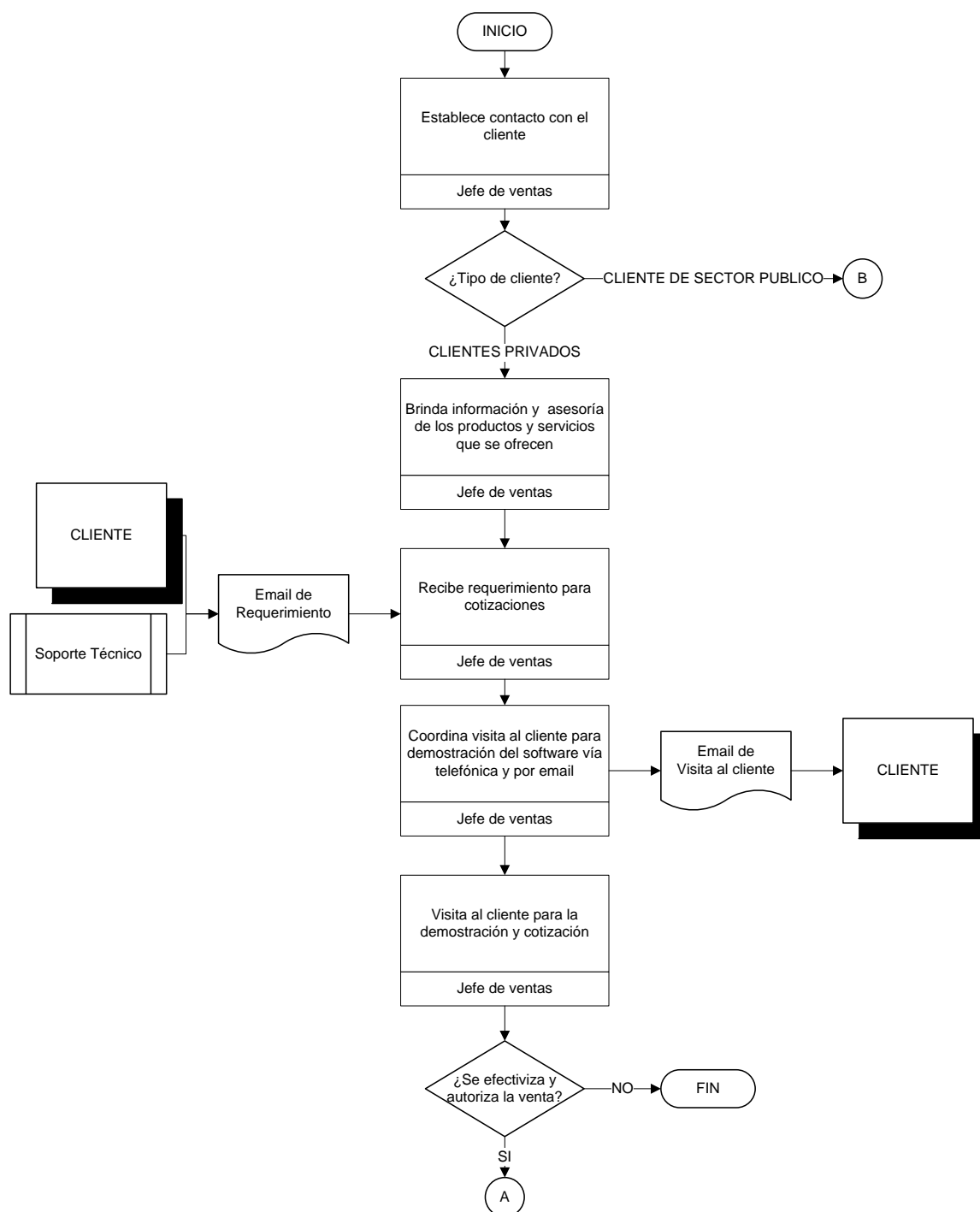
- Contrato

8. REGISTROS

- Cotización de digitalización
- Cotización de scanner
- Orden de compra

 DIGITAL TEAM	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO D30-10	Procedimiento: Gestión de Venta	
Edición No. 01		Pág. 160

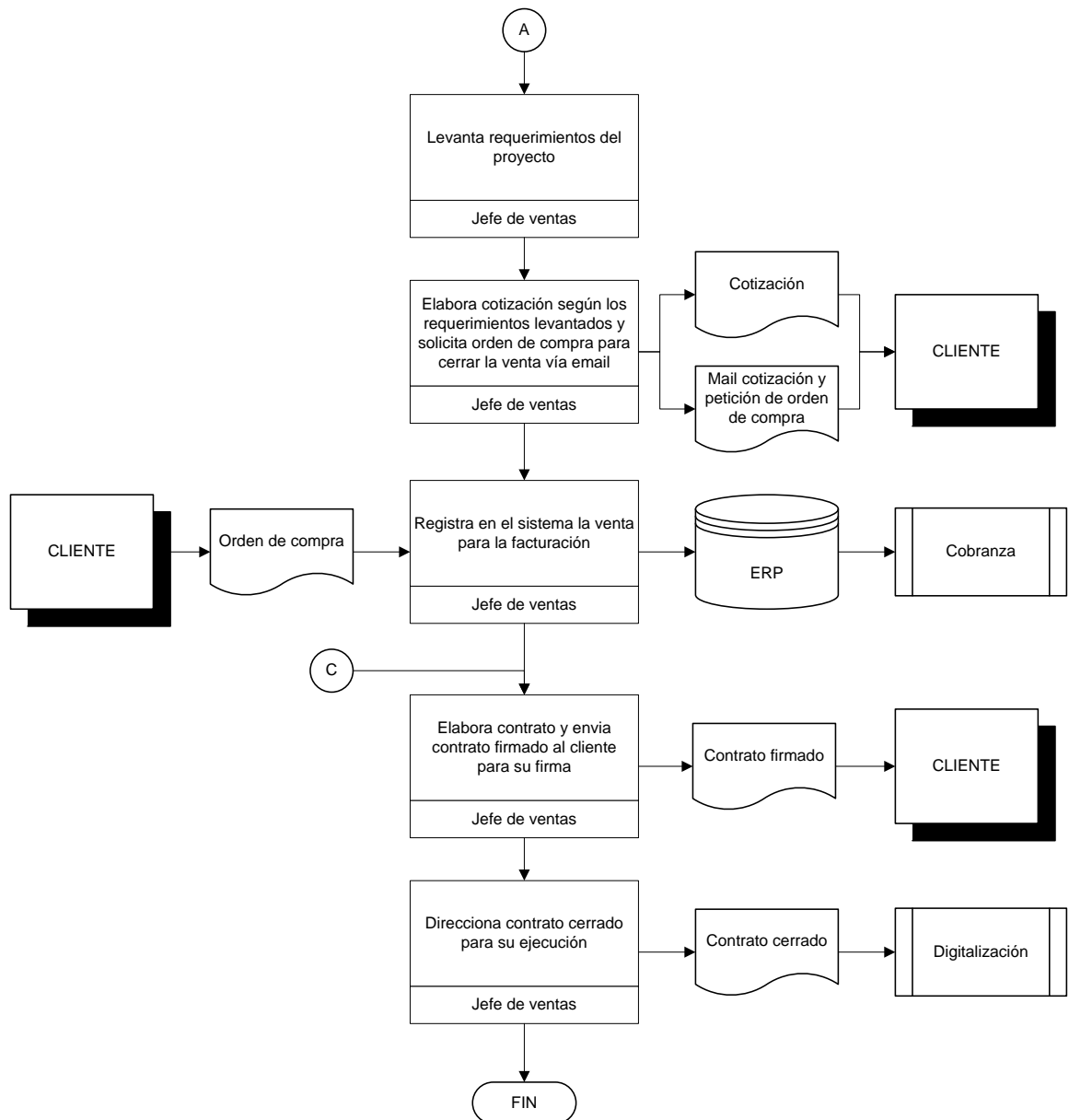
9. DIAGRAMA DE FLUJO




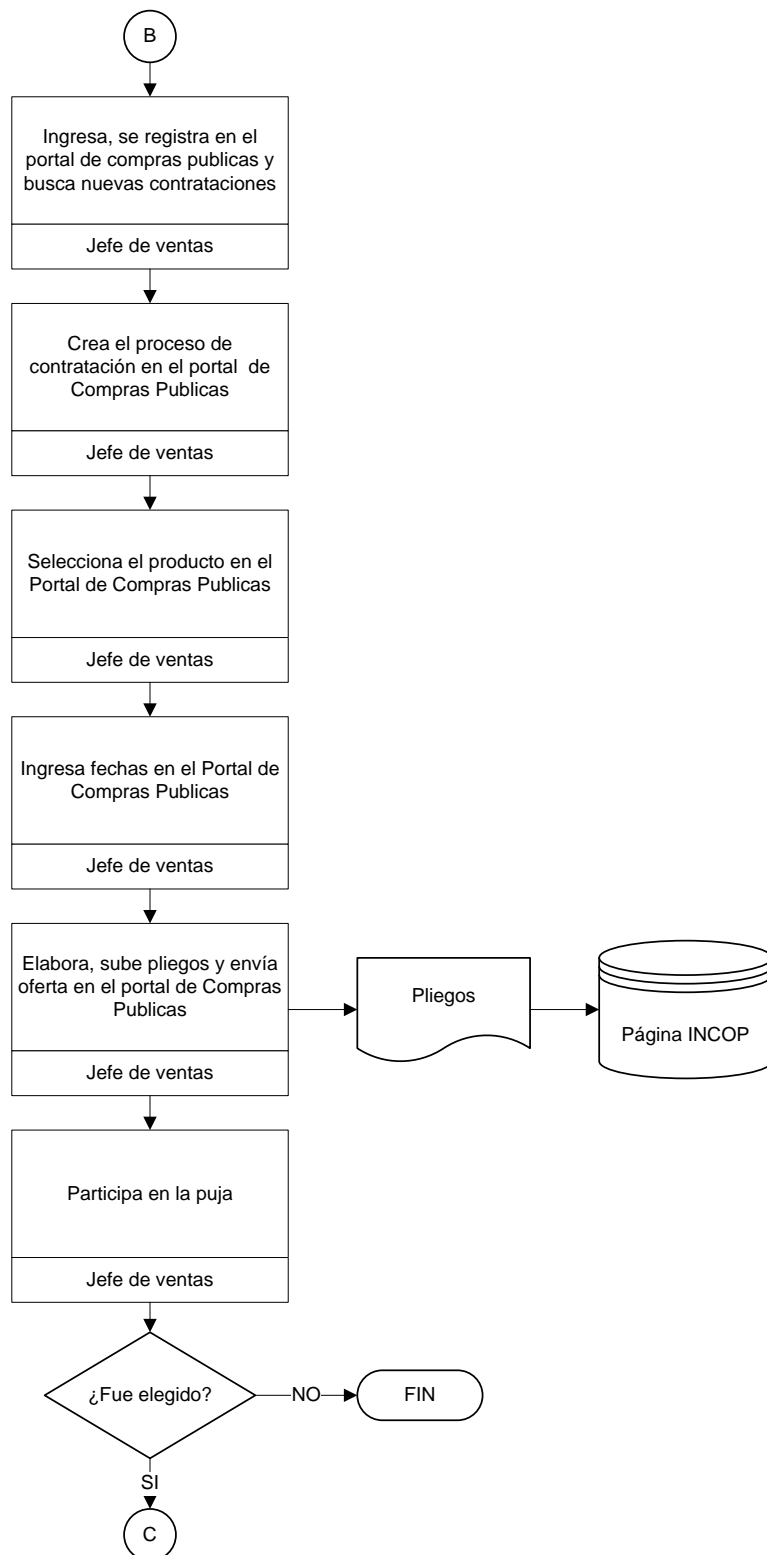
CODIGO
D30-10


Procedimiento:

Gestión de Venta

Edición No. 01
Pág. 161


 DIGITAL TEAM	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO D30-10	Procedimiento: Gestión de Venta	
Edición No. 01		Pág. 162



 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO D30-20	Procedimiento: Gestión de Cobranza	
Edición No. 01		Pág. 163

1. PROPÓSITO

Gestionar la facturación y cobranza de los servicios prestados por Digital Team S.A. a sus clientes.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica para terceros que tengan obligaciones pendientes con Digital Team.

3. LIDER DEL PROCESO

Contadora

4. DEFINICIONES

- **Cobranza:** En términos generales, por cobranza se refiere a la percepción o recogida de algo, generalmente dinero, en concepto de la compra o el pago por el uso de algún servicio.
- **Crédito:** Un crédito es una cantidad de dinero que se le debe a una entidad (por ejemplo, un banco) o a una persona.


5. POLÍTICAS

- Para la cartera vigente se acogerá las políticas de pago de cada empresa. Sera responsabilidad de las áreas operativas y ventas, verificar que el contrato se encuentre debidamente firmado y vigente antes de que el servicio sea proporcionado.
- La Jefe de Ventas será responsable de informar a la contadora sobre las clausulas de los contratos de los clientes.

6. INDICADORES

NOMBRE	Período de cuentas por cobrar				
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de cumplimiento de las ventas				
FÓRMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MÍN	RESPONSABLE ANÁLISIS
Cuentas por cobrar \$ / Ventas a crédito \$ * 360	Jefe de Ventas	Mensual	360 días	30 días	Presidente

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO D30-20	Procedimiento: Gestión de Cobranza	
Edición No. 01		Pág. 164


NOMBRE	% Cobro				
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de cumplimiento de las ventas				
FÓRMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MÍN	RESPONSABLE ANÁLISIS
Total facturas cobradas / Total facturas emitidas	Jefe de Ventas	Mensual	95%	75%	Presidente

7. DOCUMENTOS

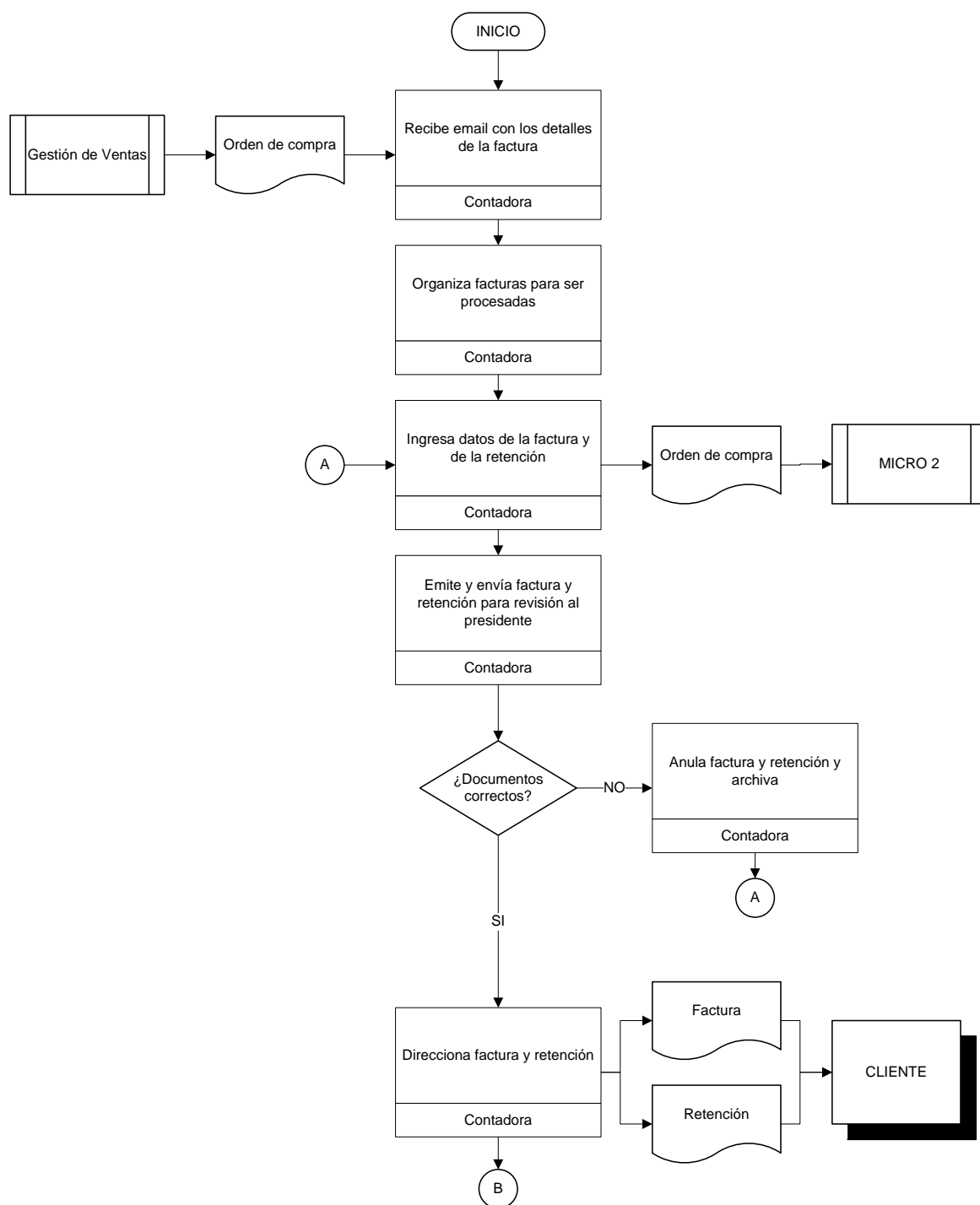
- Factura

8. REGISTROS

- N/A

 DIGITAL TEAM	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO D30-20	Procedimiento: Gestión de Cobranza	
Edición No. 01		Pág. 165

9. DIAGRAMA DE FLUJO



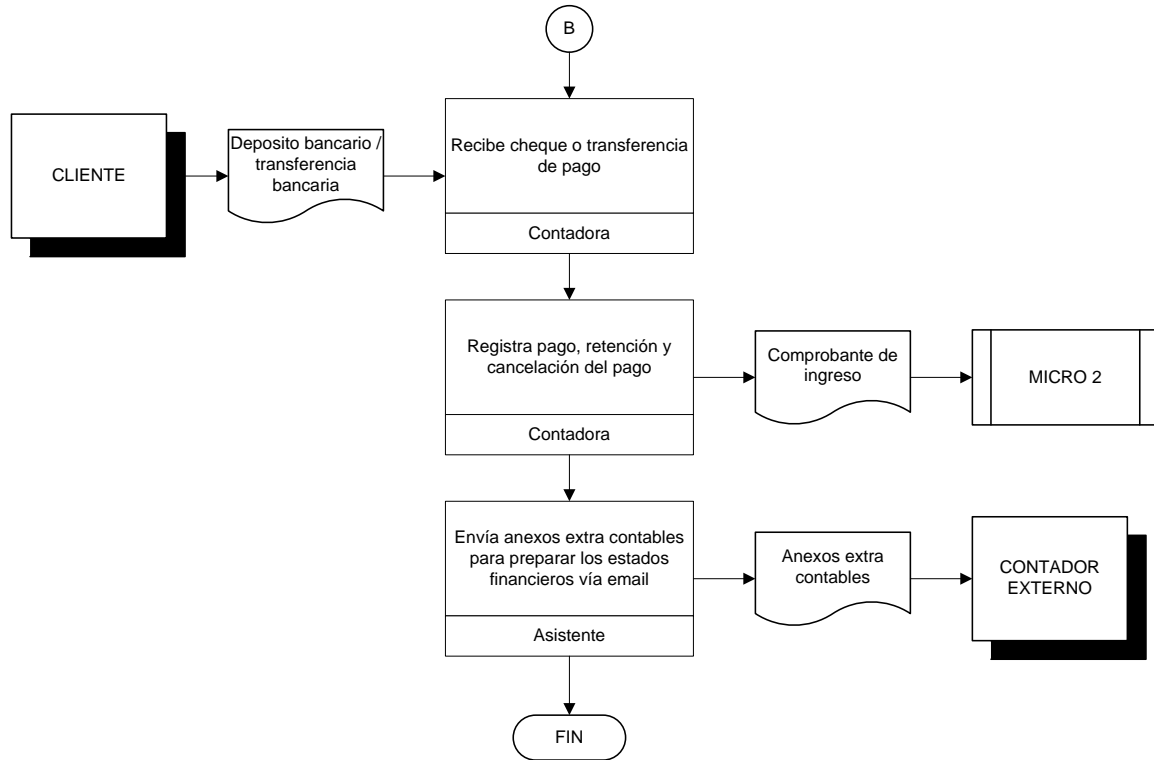
CODIGO
D30-20


Procedimiento:

Gestión de Cobranza

Edición No. 01

Pág. 166



 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO D30-30	Procedimiento: Gestión Post – Venta	
Edición No. 01		Pág. 167

1. PROPÓSITO

Mantener la calidad de los productos y servicios, proporcionando soporte técnico al cliente para manejar los bienes informáticos hasta que esté totalmente satisfecho.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica para el soporte técnico del software o hardware de todos los clientes que contrataron los servicios o productos de Digital Team S.A.

3. LIDER DEL PROCESO

Operador Informático.


4. DEFINICIONES

- **Hardware:** Son los dispositivos físicos como la placa base, la CPU o el monitor.
- **Software:** Es todo el conjunto intangible de datos y programas de la computadora.
- **Soporte técnico:** Sirve para ayudar a resolver los problemas que puedan presentárseles a los usuarios, mientras hacen uso de servicios, programas, dispositivos, hardware o software.

5. POLÍTICAS

- Ajustarse a las políticas que maneja el cliente para realizar el servicio de soporte técnico.
- El horario establecido para realizar el servicio de soporte técnico es de 9:00 am a 17:00 pm.
- Informar al cliente las horas que se descuentan por cada soporte técnico que se realice.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO D30-30	Procedimiento: Gestión Post – Venta	
Edición No. 01		Pág. 168

6. INDICADORES


NOMBRE	Tiempo de entrega servicio post - venta				
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de cumplimiento de las ventas				
FÓRMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MÍN	RESPONSABLE ANÁLISIS
Fecha de solicitud solucionado - Fecha de solicitud recibida	Operador Informático	Mensual	3 días	1 día	Presidente

7. DOCUMENTOS

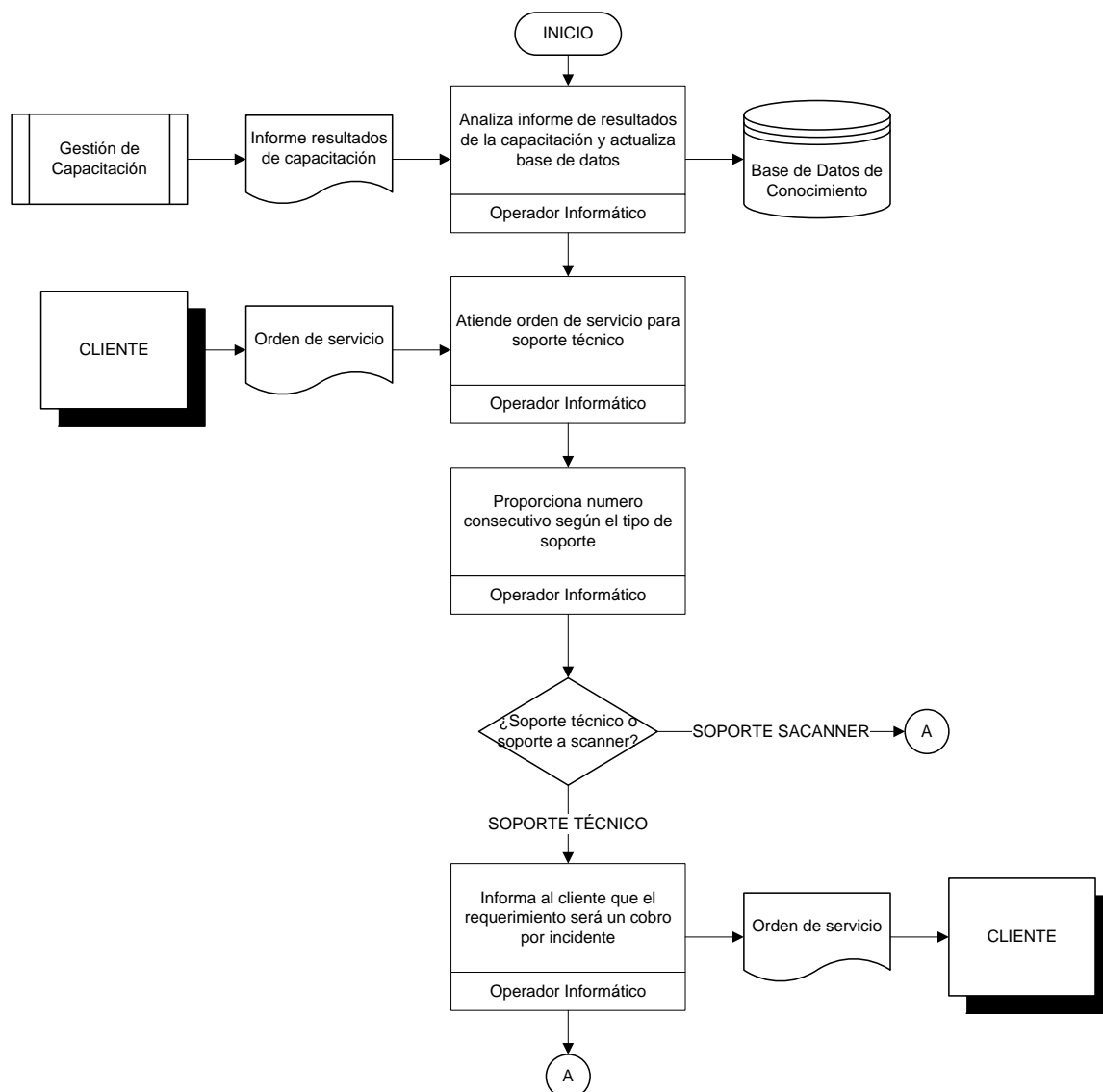
- N/A


8. REGISTROS

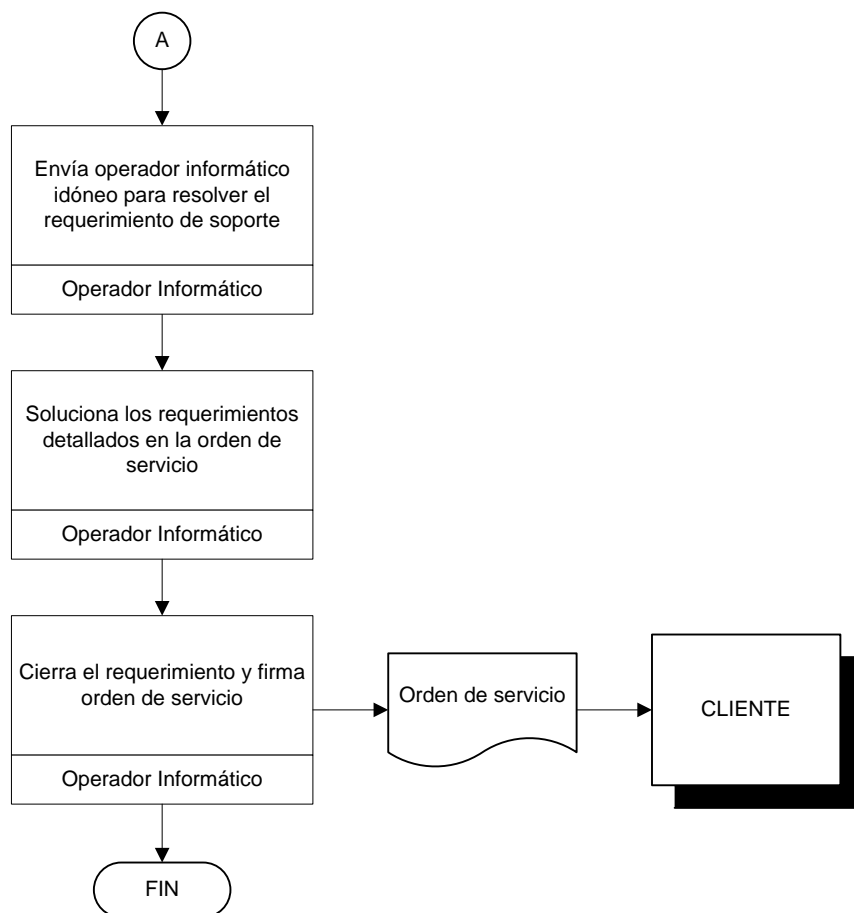
- Orden de servicio


 DIGITAL TEAM	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO D30-30	Procedimiento: Gestión Post – Venta	
Edición No. 01		Pág. 169

9. DIAGRAMA DE FLUJO



 DIGITAL TEAM	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO D30-30	Procedimiento: Gestión Post – Venta	
Edición No. 01		Pág. 170



 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO D40-10	Procedimiento: Gestión de Digitalización	
Edición No. 01		Pág. 171

1. PROPÓSITO

Gestionar los diferentes proyectos contratados de digitalización de documentos, manteniendo estándares de calidad a través de la medición de los indicadores del proceso.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica para todos los proyectos de digitalización de hojas sueltas y libros.


3. LÍDER DEL PROCESO

Gerente de proyecto

4. DEFINICIONES

- **Administración de Proyectos:** Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de recursos para lograr objetivos, que se plantean desde un principio por los involucrados en el proyecto.
- **Digitalización:** La digitalización de documentos es un proceso tecnológico que permite, mediante la aplicación de técnicas fotoeléctricas o de escáner, convertir la imagen contenida en un documento en papel en una imagen digital.
- **Empastado:** Técnica mediante la cual se agrupan folios sueltos para darles forma de libro. La unidad producto del empaste se llama “legajo”.
- **Escaneo:** Digitalizan los documentos (normalmente papel) y lo convierten en una imagen digital en formato tratable por el sistema informático.
- **Tipo documental:** Unidad documental básica, que preserva unas características estructurales similares derivadas del ejercicio de una misma función y producida por un determinado órgano o unidad en el desarrollo de una competencia concreta que viene regulada por una norma de procedimiento.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO D40-10	Procedimiento: Gestión de Digitalización		
Edición No. 01			Pág. 172

5. POLÍTICAS

- Los encargados de firmar los informes de los proyectos son el Gerente del Proyecto de Digital Team S.A. y el Gerente de Proyecto del cliente.
- Se establecen acuerdos de confidencialidad para guardar la integridad y confiabilidad de la información.

6. INDICADORES

NOMBRE	Eficiencia de digitalización				
DESCRIPCIÓN	Mide la eficiencia de la digitalización de los documentos				
FÓRMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MÍN	RESPONSABLE ANÁLISIS
Total hojas digitalizadas / Recursos utilizados	Gerente de Proyecto	Mensual	Según proyecto	Según proyecto	Presidente

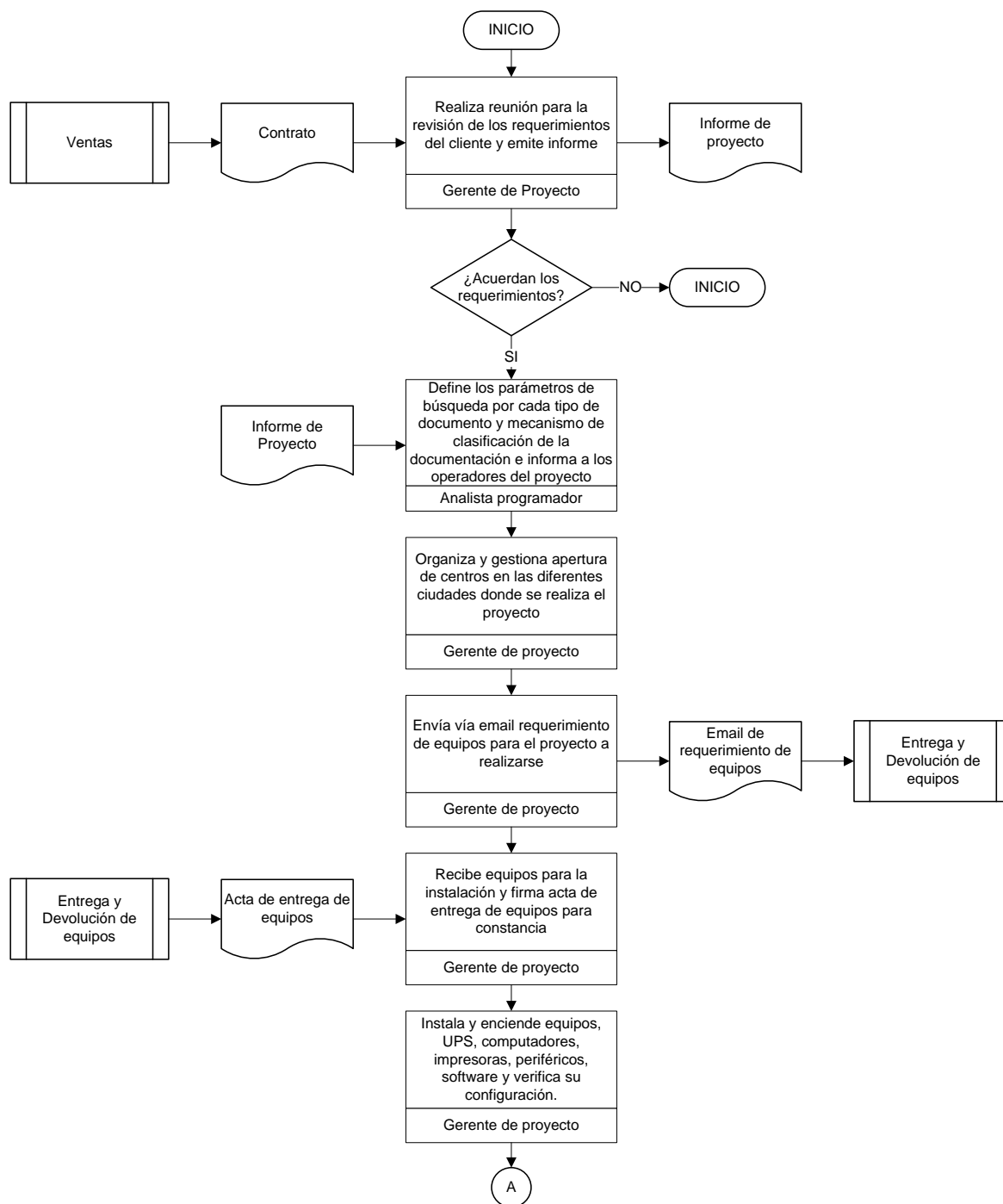
NOMBRE	% Cumplimiento de cronograma				
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de cumplimiento del cronograma				
FÓRMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MÍN	RESPONSABLE ANÁLISIS
Actividades realizadas según el cronograma / Total actividades planeadas en el cronograma	Operador Informático	Mensual	100%	85%	Presidente

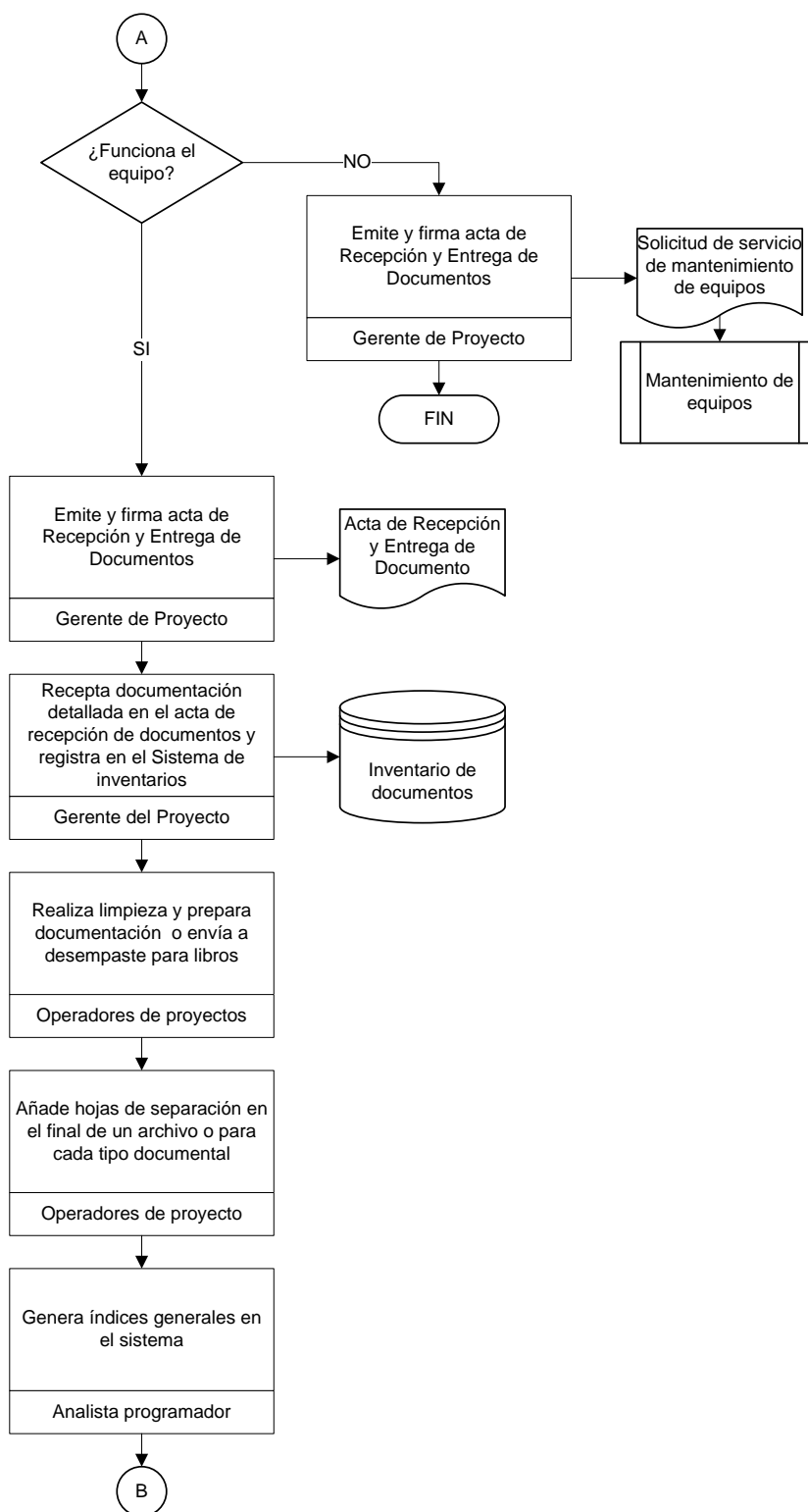
7. DOCUMENTOS

- Manual técnico
- Manual de usuarios

8. REGISTROS

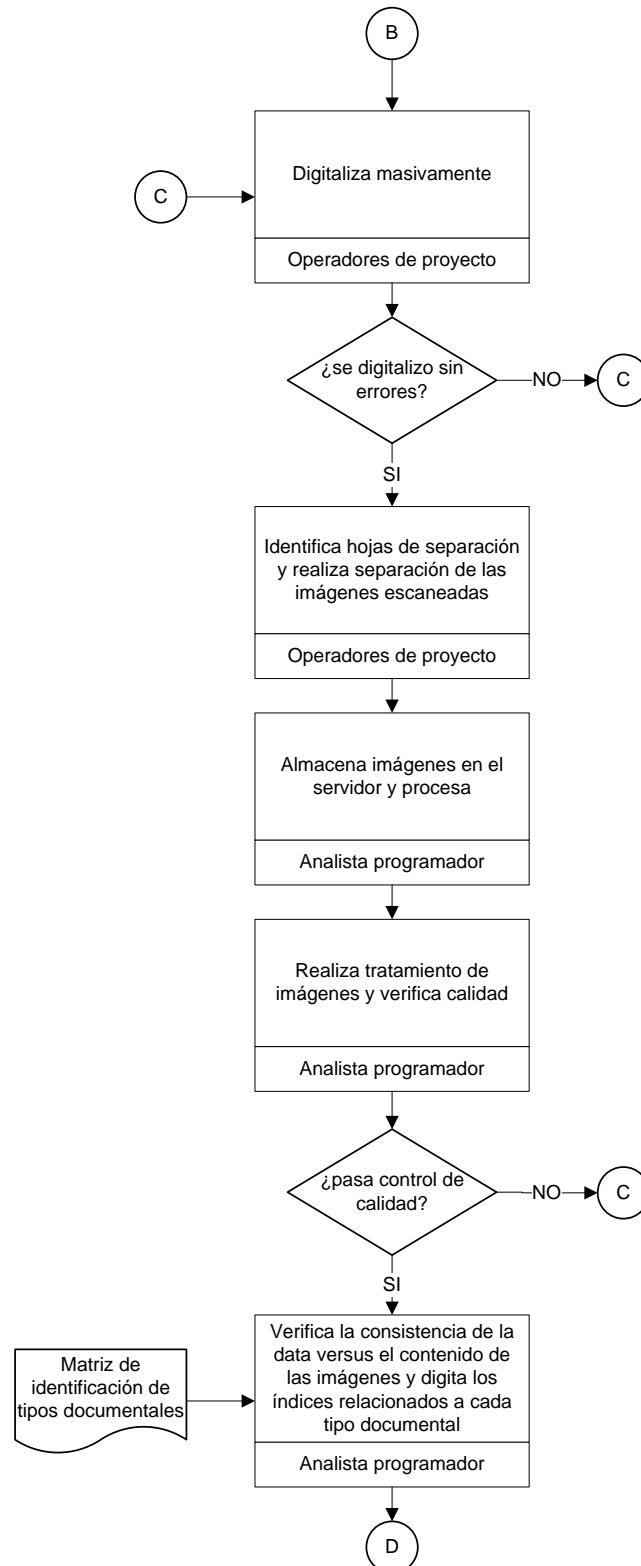
- Informe del proyecto
- Acta de recepción y entrega de documentos
- Matriz para control de tipos documentales

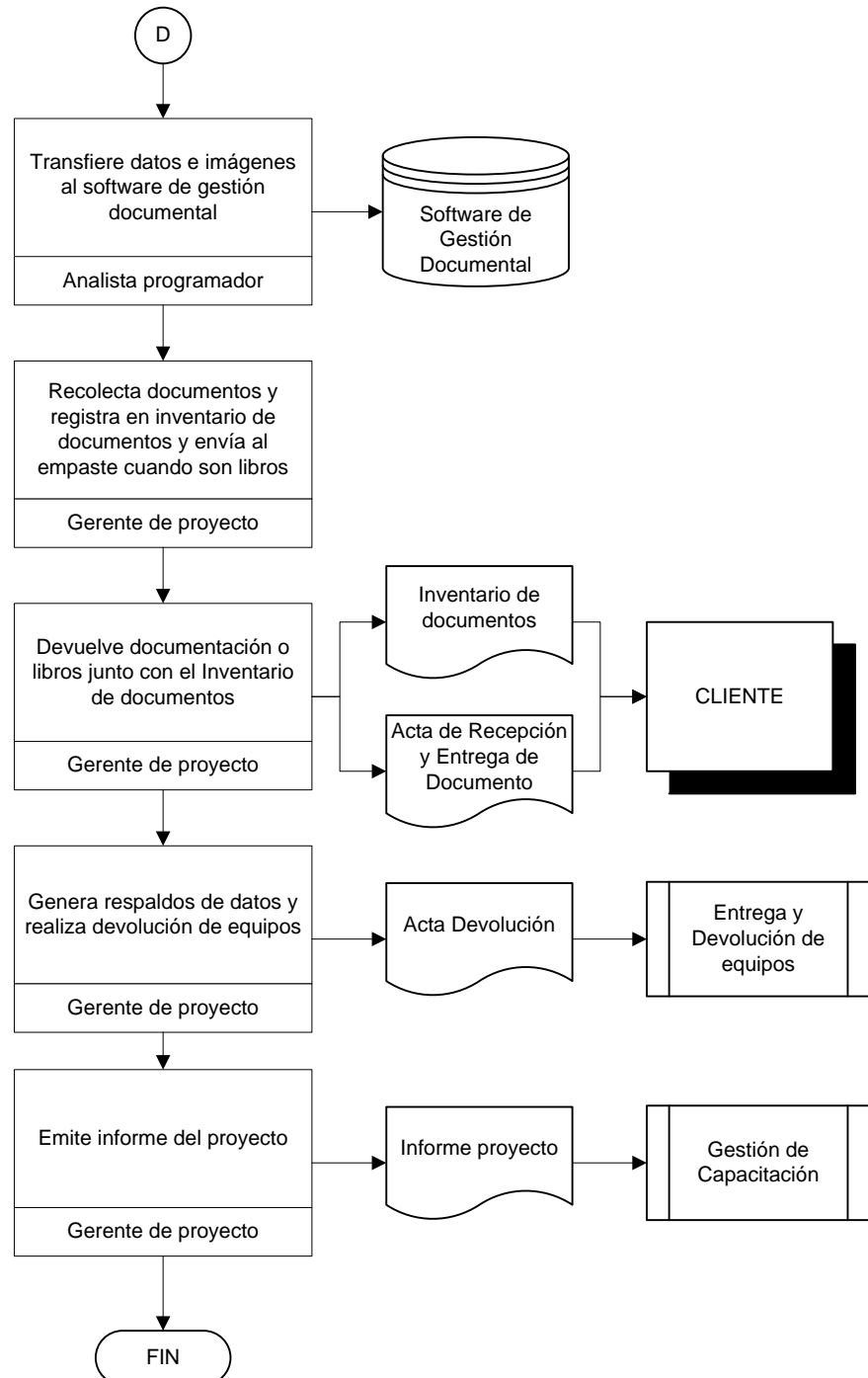





CODIGO
D40-10**Procedimiento:**

Gestión de Digitalización

Edición No. 01**Pág. 175**



 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO D40-20	Procedimiento: Gestión de Capacitación	
Edición No. 01		Pág. 177

1. PROPÓSITO

Gestionar la capacitación al personal encargado por parte del cliente para el manejo del software de digitalización y la base de datos de los documentos escaneados por Digital Team S.A.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica para el personal encargado designado por el cliente.

3. LÍDER DEL PROCESO

Gerente de Proyectos

4. DEFINICIONES

- **Gestión de materiales:** Suministro y recepción de materiales para uso posterior
- **Centro de trabajo:** Cualquier área, edificada o no, en la que los trabajadores deban permanecer o a la que deban acceder por razón de su trabajo.


5. POLÍTICAS

- Cumplir con los temas y tiempo establecido para la capacitación.
- La capacitación se realiza en el lugar del cliente.

6. INDICADORES

NOMBRE	Satisfacción del cliente				
DESCRIPCIÓN	Mide la eficiencia de la digitalización de los documentos				
FÓRMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MÍN	RESPONSABLE ANÁLISIS
Encuesta satisfacción al cliente	Gerente de Proyecto	Mensual	100% personal	60% personal	Presidente

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Fecha:	Fecha:	Fecha:


 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO D40-20	Procedimiento: Gestión de Capacitación	
Edición No. 01		Pág. 178

7. DOCUMENTOS

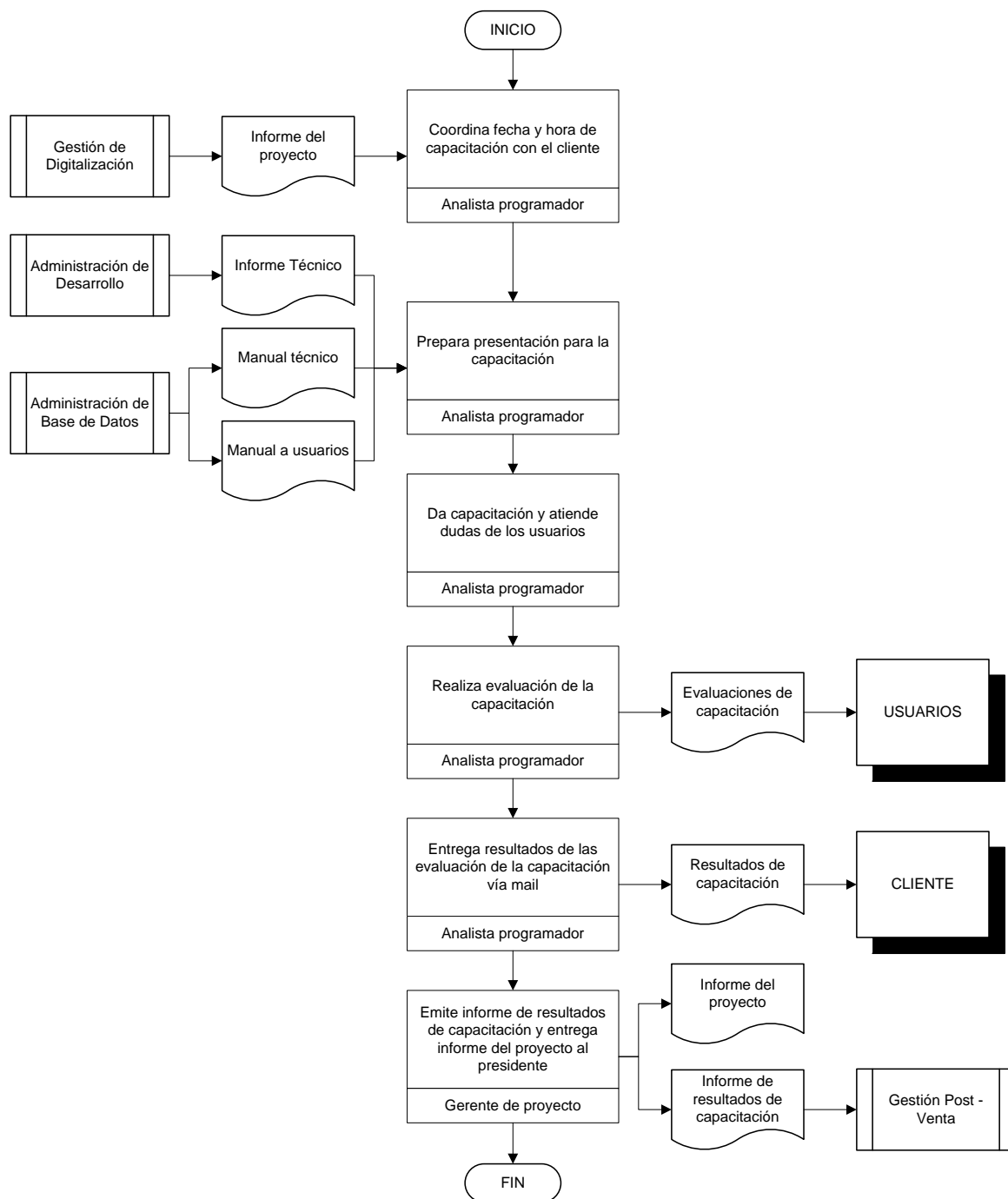
- N/A


8. REGISTROS

- Evaluación de capacitación

 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO D40-20	Procedimiento: Gestión de Capacitación		
Edición No. 01			Pág. 179

9. DIAGRAMA DE FLUJO



 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO D40-30	Procedimiento: Gestión de Producto No Conforme	
Edición No. 01		Pág. 180

1. PROPÓSITO

Establecer los lineamientos para identificar, tratar el producto no conforme y evitar que sea usado o entregado repentinamente.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica a todas las actividades que se realizan dentro de los proyectos que tiene Digital Team.

3. LIDER DEL PROCESO

Analista de Calidad

4. DEFINICIONES

- **Producto no conforme:** resultado de un proceso que no cumple con los requisitos especificados.


5. POLÍTICAS

- En caso de detectar un Producto No Conforme, todo colaborador tendrá la responsabilidad de identificar el producto no conforme y elaborar el reporte de producto no conforme.

6. INDICADORES

NOMBRE	% Producto no conforme tratados				
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje del producto no conforme solucionado en relación a los detectados				
FÓRMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MÍN	RESPONSABLE ANÁLISIS
Cantidad de no conformidades resueltos / Cantidad de no conformidades detectados	Analista de Calidad	Mensual	100%	70%	Presidente

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Fecha:	Fecha:	Fecha:


 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO D40-30	Procedimiento: Gestión de Producto No Conforme	
Edición No. 01		Pág. 181

7. DOCUMENTOS

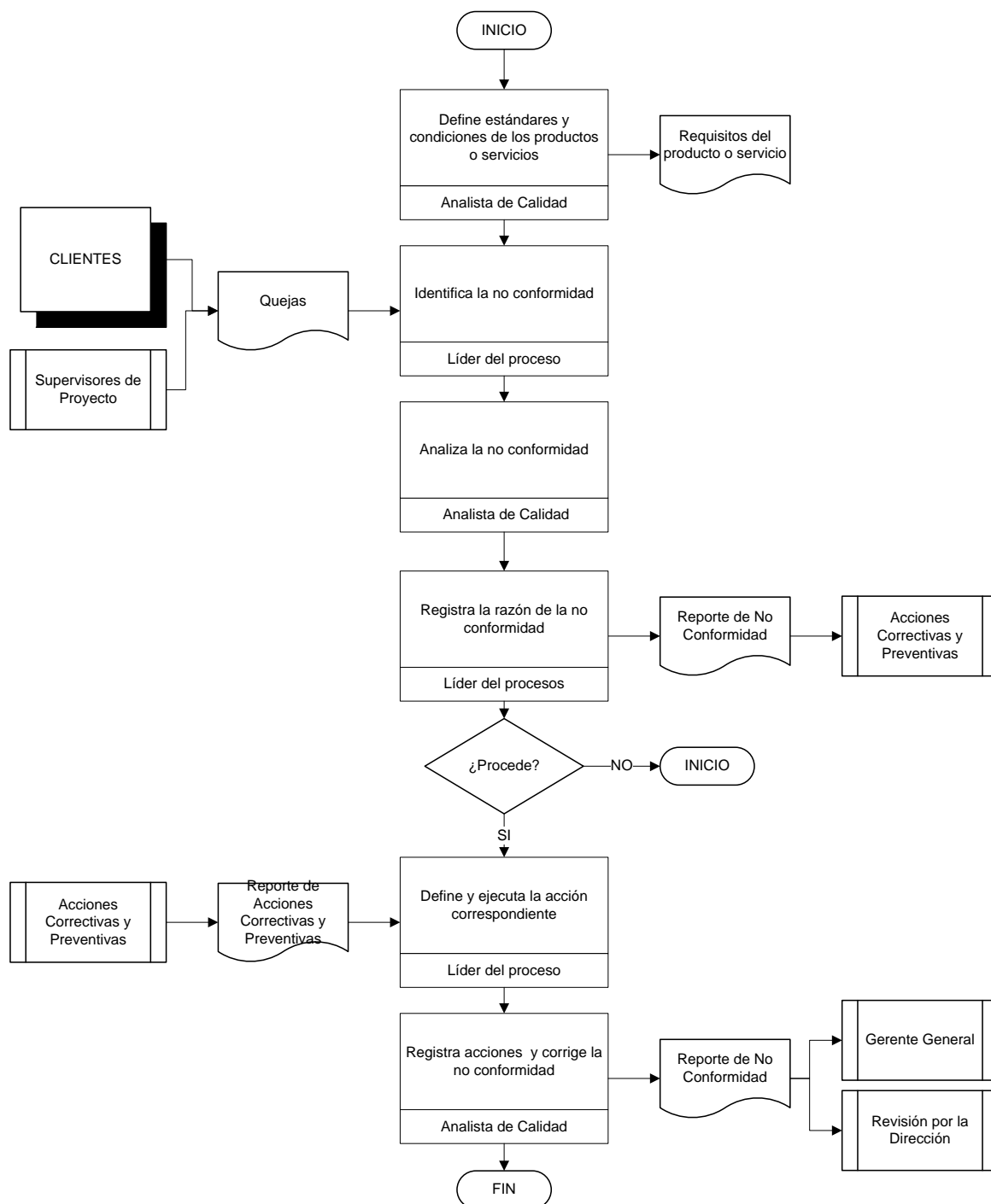
- N/A


8. REGISTROS

- Quejas o sugerencias
- Reporte de no conformidad

 DIGITAL TEAM	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO D40-30	Procedimiento: Gestión de Producto No Conforme	
Edición No. 01		Pág. 182

9. DIAGRAMA DE FLUJO



 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO D50-10	Procedimiento: Administración de Redes	
Edición No. 01		Pág. 183

1. PROPÓSITO

Realizar la administración, instalación, adecuación y actualización de las redes de cómputo garantizando al personal un fácil acceso a los aplicativos y servicios como correo electrónico, internet, bases de datos, entre otros.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica para el monitoreo de las redes, administración de usuarios, servidores y equipos activos de red.

3. LÍDER DEL PROCESO

Operador de Redes


4. DEFINICIONES

- **Servidores:** Es un tipo de software que realiza ciertas tareas en nombre de los usuarios o se refiere al ordenador físico en el cual funciona ese software.
- **Sistema operativo:** Es el software básico de una computadora que provee una interfaz entre el resto de programas del ordenador, los dispositivos hardware y el usuario.

5. POLÍTICAS

- El cuarto de servidores y claves de acceso tiene restricción para todos los empleados excepto el operador de redes encargado del proceso y el Presidente.
- Revisar los servidores diariamente para su buen funcionamiento
Sacar respaldos de los servidores cada seis meses.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO D50-10	Procedimiento: Administración de Redes	
Edición No. 01		Pág. 184

6. INDICADORES


NOMBRE	% Problemas solucionados de la red				
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de gestión de la calidad de problemas críticos de la red o servidores atendidos				
FÓRMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MÍN	RESPONSABLE ANÁLISIS
Total problemas solucionados / Total problemas ingresados	Ingeniero Técnico	Mensual	100%	95%	Presidente

7. DOCUMENTOS

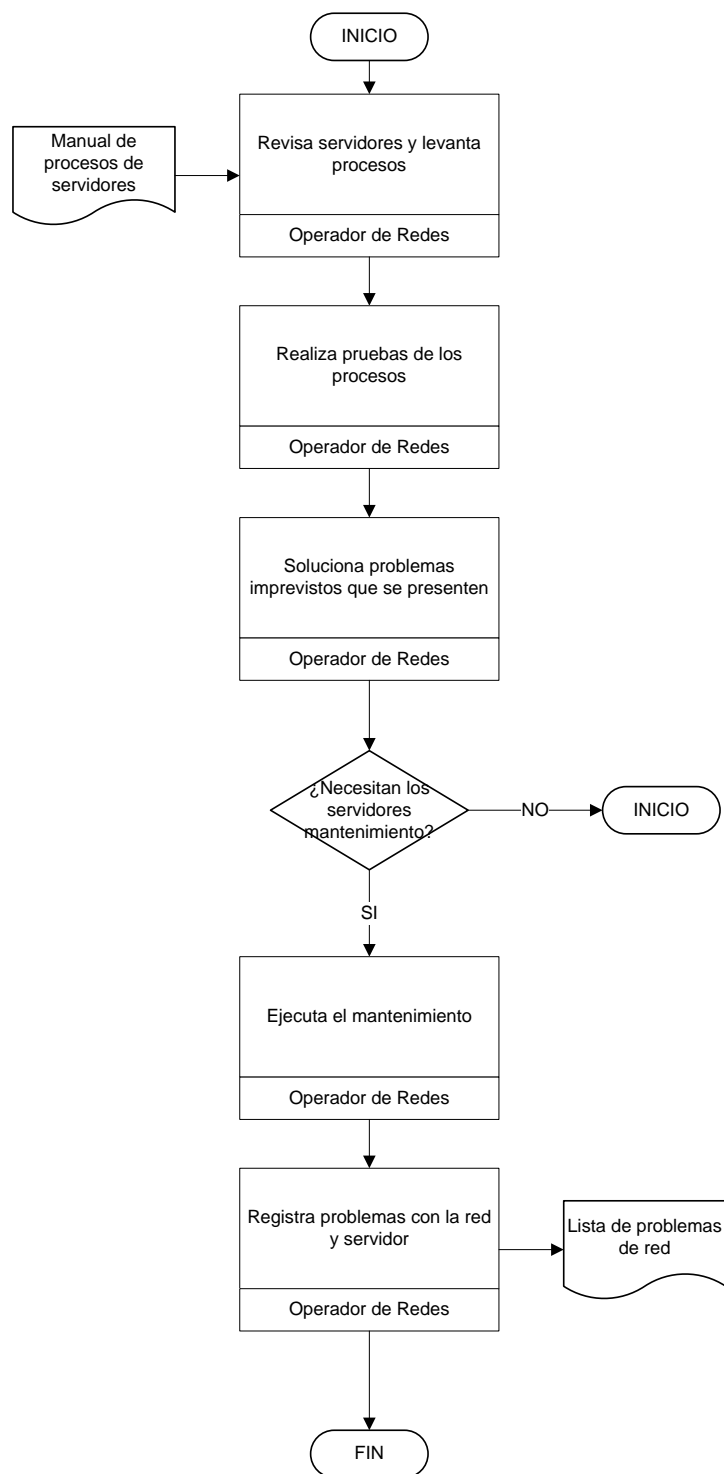
- Manual de procesos de los servidores


8. REGISTROS

- Acta de conformidad

 DIGITAL TEAM	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO D50-10	Procedimiento: Administración de Redes	
Edición No. 01		Pág. 185

9. DIAGRAMA DE FLUJO



 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO D50-20	Procedimiento: Administración Desarrollo de Software	
Edición No. 01		Pág. 186

1. PROPÓSITO

Dar solución a los problemas informáticos a través del desarrollo de software de Digital Team S.A.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica para todos los proyectos de Gestión Documental.

3. LÍDER DEL PROCESO

Analista programador

4. DEFINICIONES

- **Desarrollo de Software:** Para realizar bien el desarrollo de software es esencial realizar una especificación completa de los requerimientos de los mismos. Independientemente de lo bien diseñado o codificado que esté, un programa pobremente especificado decepcionará al usuario y hará fracasar el desarrollo.
- **Software:** Es todo el conjunto intangible de datos y programas de la computadora.

5. POLÍTICAS

- Negociar y pactar un acuerdo cuando el cliente necesita añadir un requerimiento adicional al pactado.


6. INDICADORES

NOMBRE	Tiempo de entrega del producto				
DESCRIPCIÓN	Mide el tiempo de la entrega del software				
FÓRMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MÍN	RESPONSABLE ANÁLISIS
Fecha de entrega del software - Fecha inicio de programación del software	Analista Programador	Mensual	Según contrato	Según contrato	Presidente

7. DOCUMENTOS


- Informe del proyecto

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Fecha:	Fecha:	Fecha:

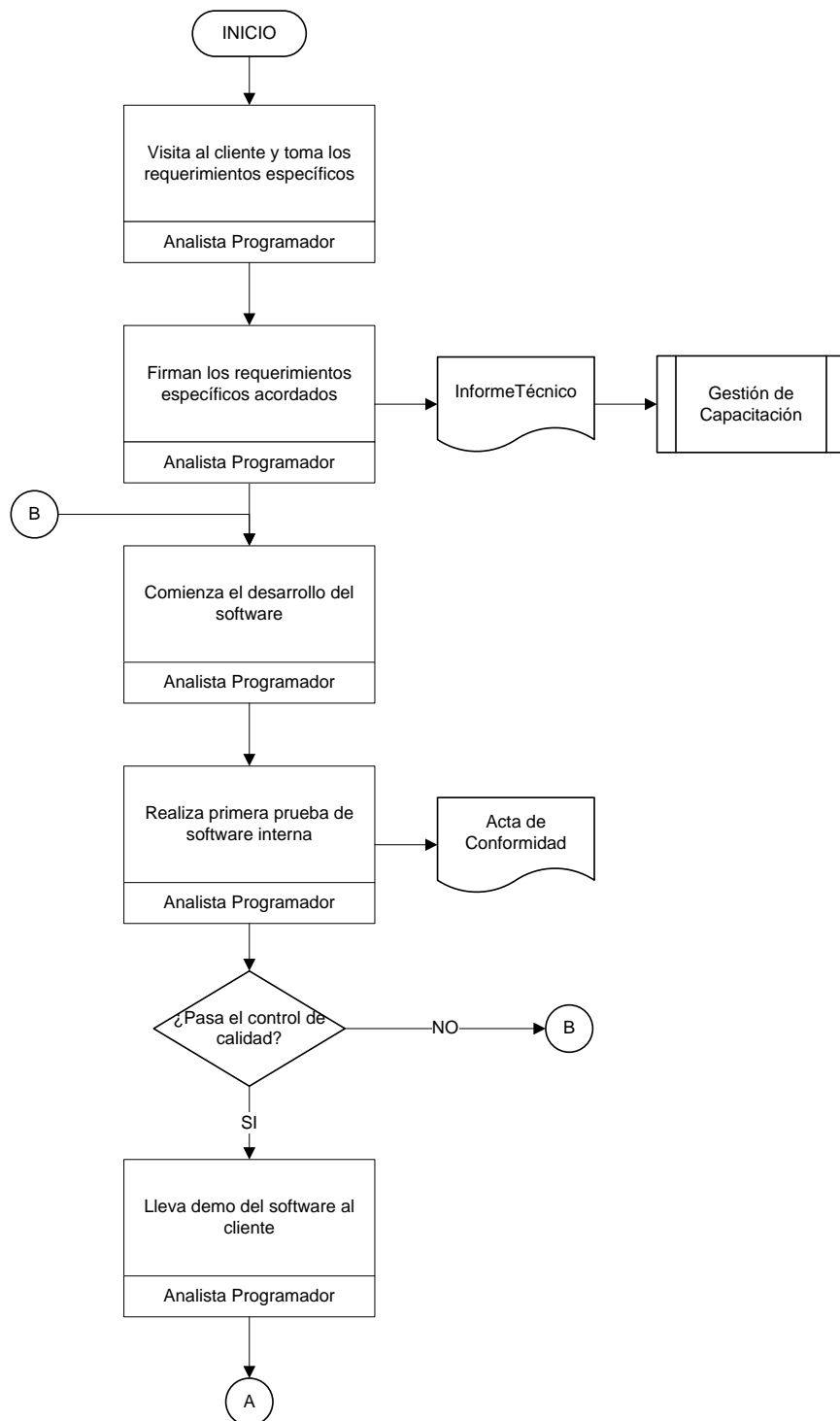
 DIGITAL TEAM	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO D50-20	Procedimiento: Administración Desarrollo de Software	
Edición No. 01		Pág. 187

8. REGISTROS

- Acta de conformidad

 DIGITAL TEAM	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO D50-20	Procedimiento: Administración Desarrollo de Software	
Edición No. 01		Pág. 188

9. DIAGRAMA DE FLUJO



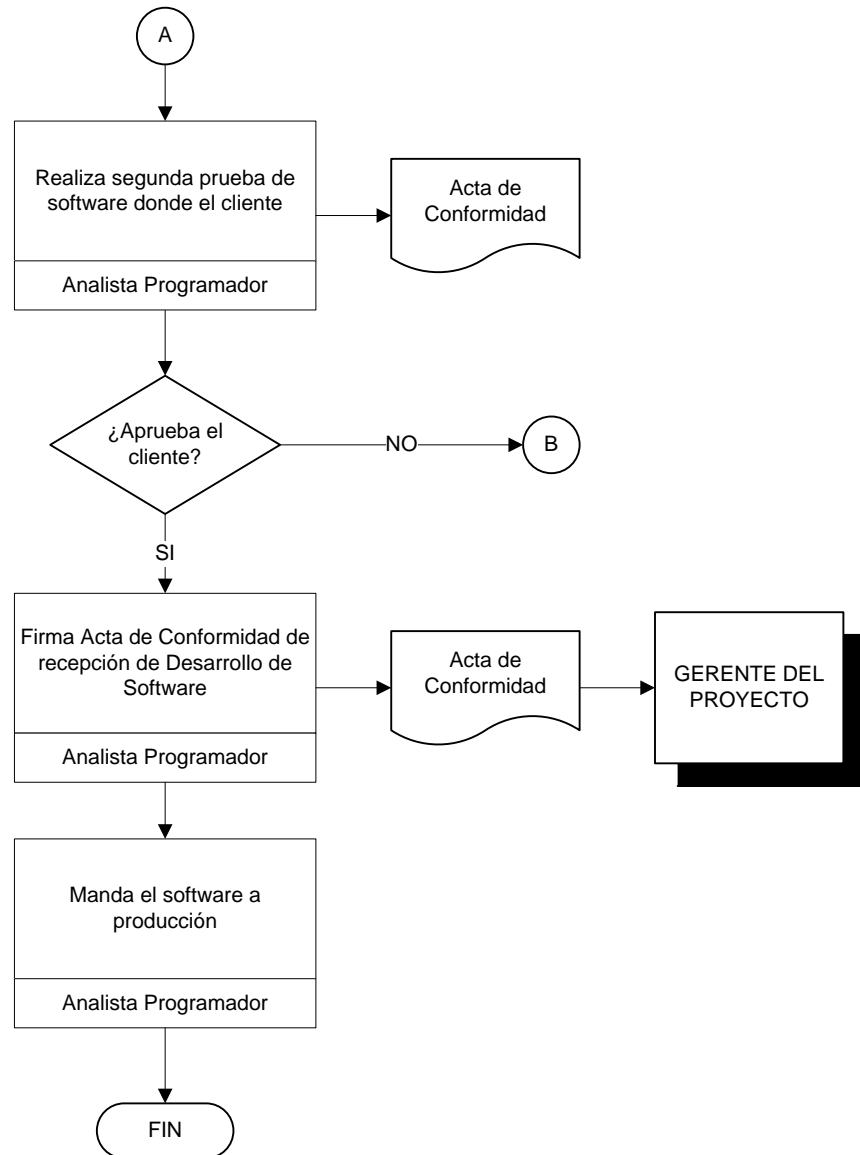
CODIGO
D50-20


Procedimiento:

Administración Desarrollo de Software

Edición No. 01

Pág. 189



 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO D50-30	Procedimiento: Administración Base de Datos	
Edición No. 01		Pág. 190

1. PROPÓSITO

Gestionar, administrar y garantizar la disponibilidad de la base de datos para brindar la información oportuna a los usuarios que lo requieran.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica para la administración de la base de datos que maneja Digital Team en los diferentes proyectos de Gestión Documental.

3. LIDER DEL PROCESO

Analista Programador


4. DEFINICIONES

- **Base de datos:** Conjunto de datos estructurados de acuerdo a reglas de acceso, formateo y validación, y administrados por un sistema gestor de banco de datos.
- **MYSQL:** Es un sistema de gestión de bases de datos (SGBD) multiusuario, multiplataforma y de código abierto.
- **RAM:** Se utiliza como memoria de trabajo para el sistema operativo, los programas y la mayoría del software. Es allí donde se cargan todas las instrucciones que ejecutan el procesador y otras unidades de cómputo.
- **Twain:** En computación, estándar utilizado para la adquisición de imágenes por escáneres. Se trata de un API para sistemas operativos Windows y Macintosh.

5. POLÍTICAS

- Asignar permisos y roles a los encargados de cada proyecto
- Ajustarse a las políticas del cliente para llevar a cabo la administración de la Base de Datos y la instalación.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO D50-30	Procedimiento: Administración Base de Datos	
Edición No. 01		Pág. 191

6. INDICADORES


NOMBRE	% Problemas solucionados de la base de datos				
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de problemas que se solucionaron en la base de datos				
FÓRMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MÍN	RESPONSABLE ANÁLISIS
Cantidad de de problemas solucionados / total de problemas ingresados	Ingeniero Técnico	En cada proyecto	100%	95%	Presidente

7. DOCUMENTOS

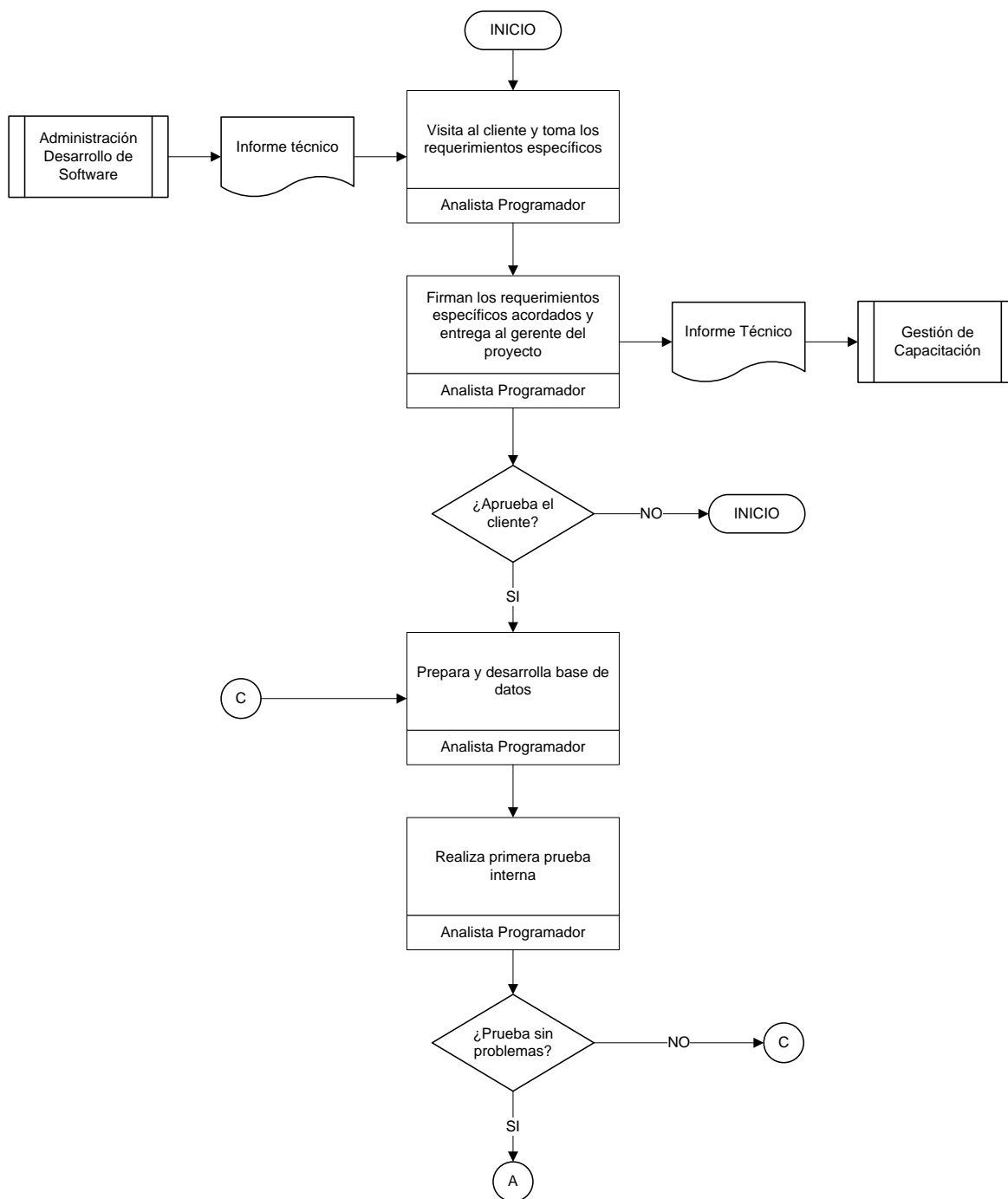
- Manual técnico
- Manual de usuarios

8. REGISTROS

- Acta de conformidad de la base de datos

 DIGITAL TEAM	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO D50-30	Procedimiento: Administración Base de Datos	
Edición No. 01		Pág. 192

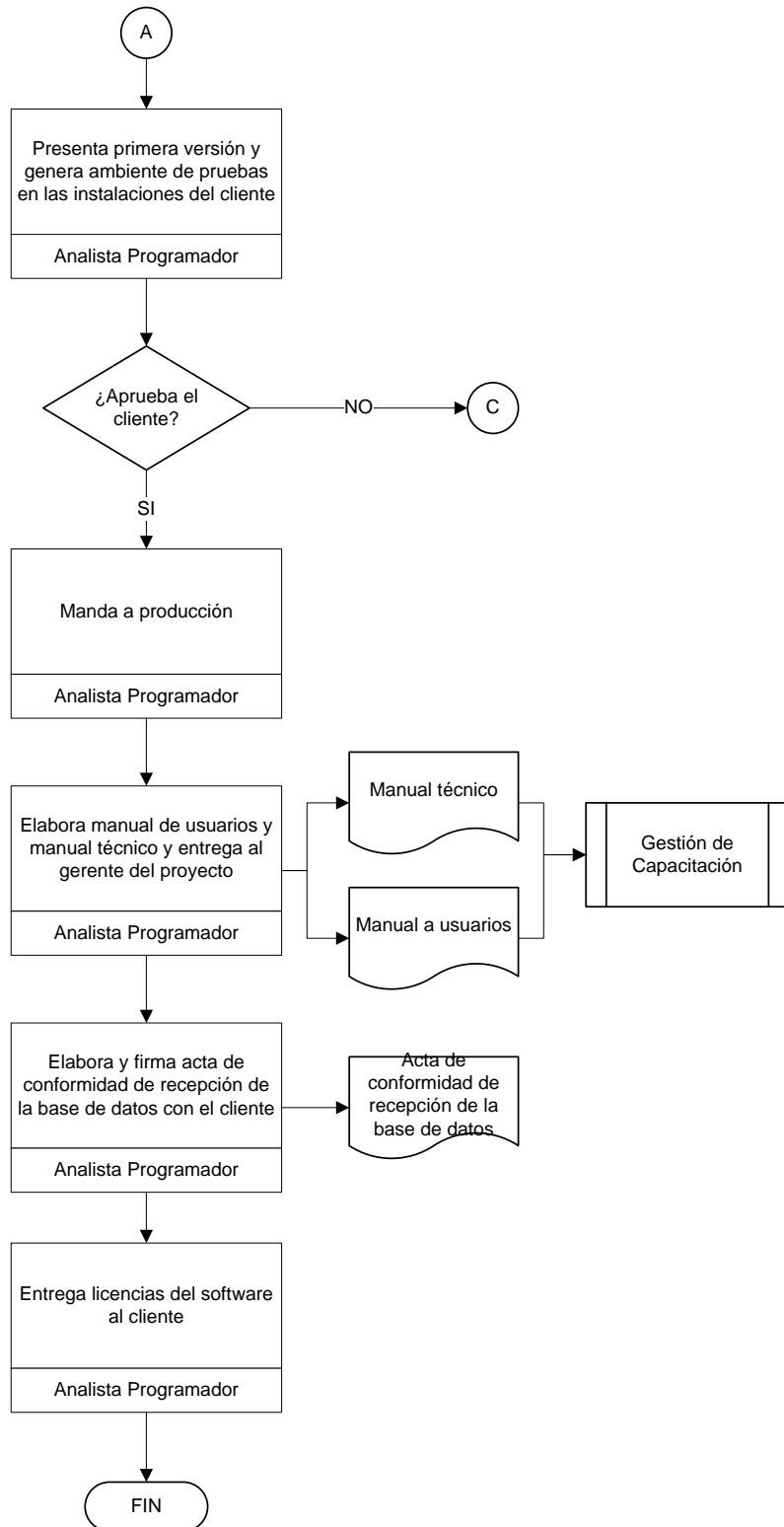
9. DIAGRAMA DE FLUJO




CODIGO
D50-30

Procedimiento:

Administración Base de Datos

Edición No. 01
Pág. 193


 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO D50-40	Procedimiento: Mantenimiento de Equipos	
Edición No. 01		Pág. 194

1. PROPÓSITO

Solucionar los problemas de mantenimiento de los equipos y devolver en condiciones optimas de funcionamiento los equipos de Digital Team S.A.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica para todos los equipos o hardware de la empresa.

3. LÍDER DEL PROCESO

Operador informático.


4. DEFINICIONES

- **Alta de Equipo:** Uno equipo obtiene el estado de alta, cuando se le devuelve a las condiciones óptimas de funcionamiento.
- **Equipo de Cómputo:** Se considera equipo de cómputo a CPU, Monitor, Impresora, Teclado, Ratón, Regulador y Nobreak o cualquier otro dispositivo periférico.

5. POLÍTICAS

- Solo se recibirá Equipo de cómputo (procesador, monitor, escáner, Mouse, impresoras y cualquier otro periférico) de Digital Team S.A.
- Siempre realizar el mantenimiento en base a la solicitud de mantenimiento de equipos.
- Confirmar la recepción del email de reparación

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO D50-40	Procedimiento: Mantenimiento de Equipos		
Edición No. 01			Pág. 195

6. INDICADORES


NOMBRE	% Mantenimiento realizados				
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de mantenimientos realizados de los equipos				
FÓRMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MÍN	RESPONSABLE ANÁLISIS
Solicitudes de mantenimiento atendidas / Solicitudes de mantenimiento solicitadas	Operador informático	Trimestral	100%	95%	Presidente

7. DOCUMENTOS

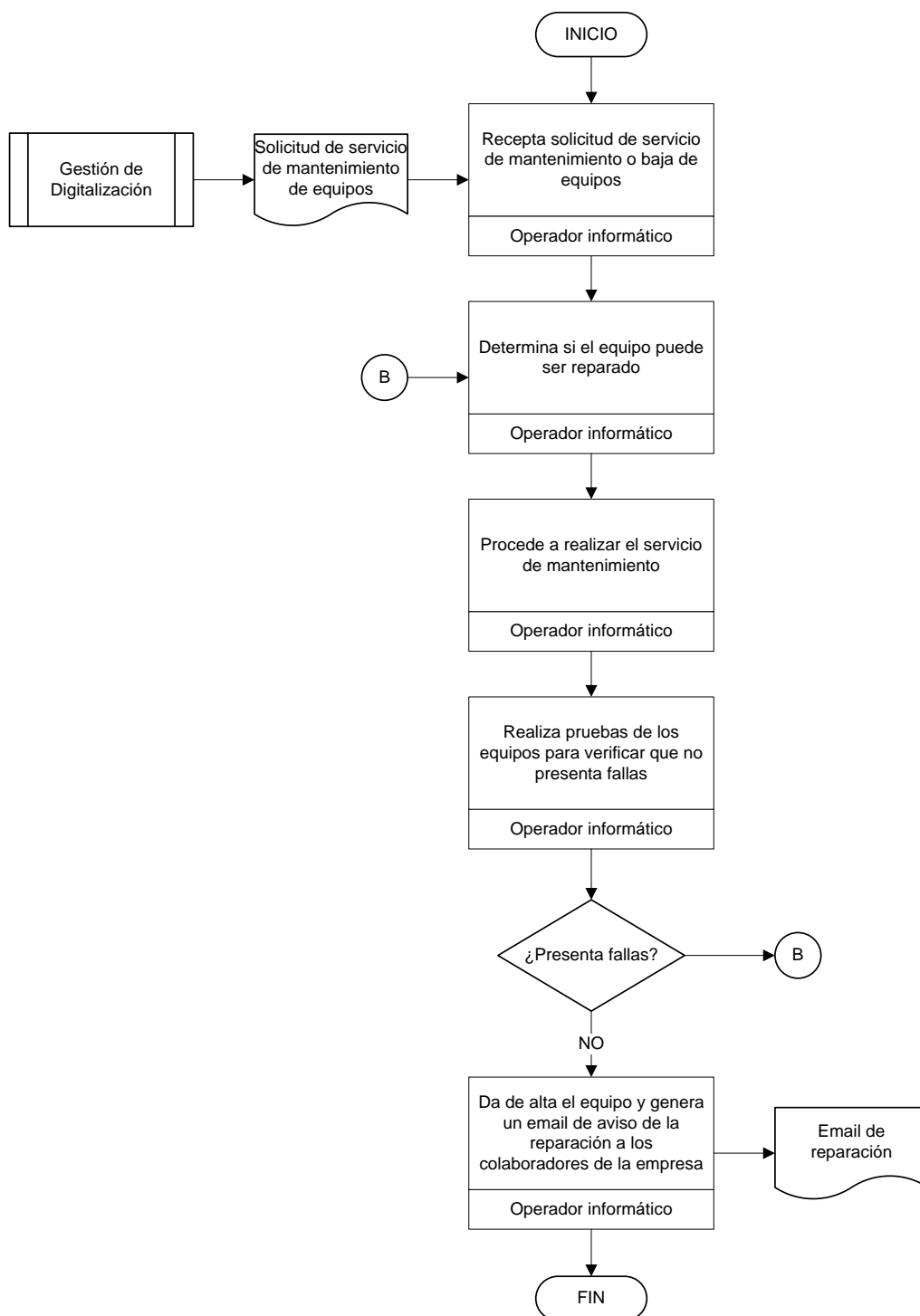
- N/A


8. REGISTROS

- Solicitud de mantenimiento de equipos

 DIGITAL TEAM	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO D50-40	Procedimiento: Mantenimiento de Equipos	
Edición No. 01		Pág. 196

9. DIAGRAMA DE FLUJO



 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO D60-10	Procedimiento: Compras y Abastecimiento	
Edición No. 01		Pág. 197

1. PROPÓSITO

Garantizar la compra a proveedores con estándares de calidad y el abastecimiento oportuno de los materiales en los diferentes lugares en donde se realizan los proyectos.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica para las compras de materiales de todos los proyectos de Gestión Documental.

3. LÍDER DEL PROCESO

Operador de Logística


4. DEFINICIONES

- **Abastecimiento:** es la función logística mediante la cual se provee a una empresa de todo el material necesario para su funcionamiento
- **Materiales:** Es el conjunto de elementos que son necesarios para actividades o tareas específicas para la producción de bienes o servicios
- **Orden de compra:** Es una solicitud escrita a un proveedor, por determinados artículos a un precio convenido.
- **Proveedor:** Es la persona que surte a otras empresas con existencias necesarias para el desarrollo de la actividad

5. POLÍTICAS

- Realizar la compra con proveedores que cumpla con los estándares de calidad.
- Verificar la cantidad, calidad y precio del pedido cuando sea recibida.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO D60-10	Procedimiento: Compras y Abastecimiento	
Edición No. 01		Pág. 198

6. INDICADORES


NOMBRE	Utilización real de productos				
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de utilización de los productos				
FÓRMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MÍN	RESPONSABLE ANÁLISIS
Productos utilizados/Productos comprados	Operador de Logística	Mensual	85%	65%	Presidente

7. DOCUMENTOS

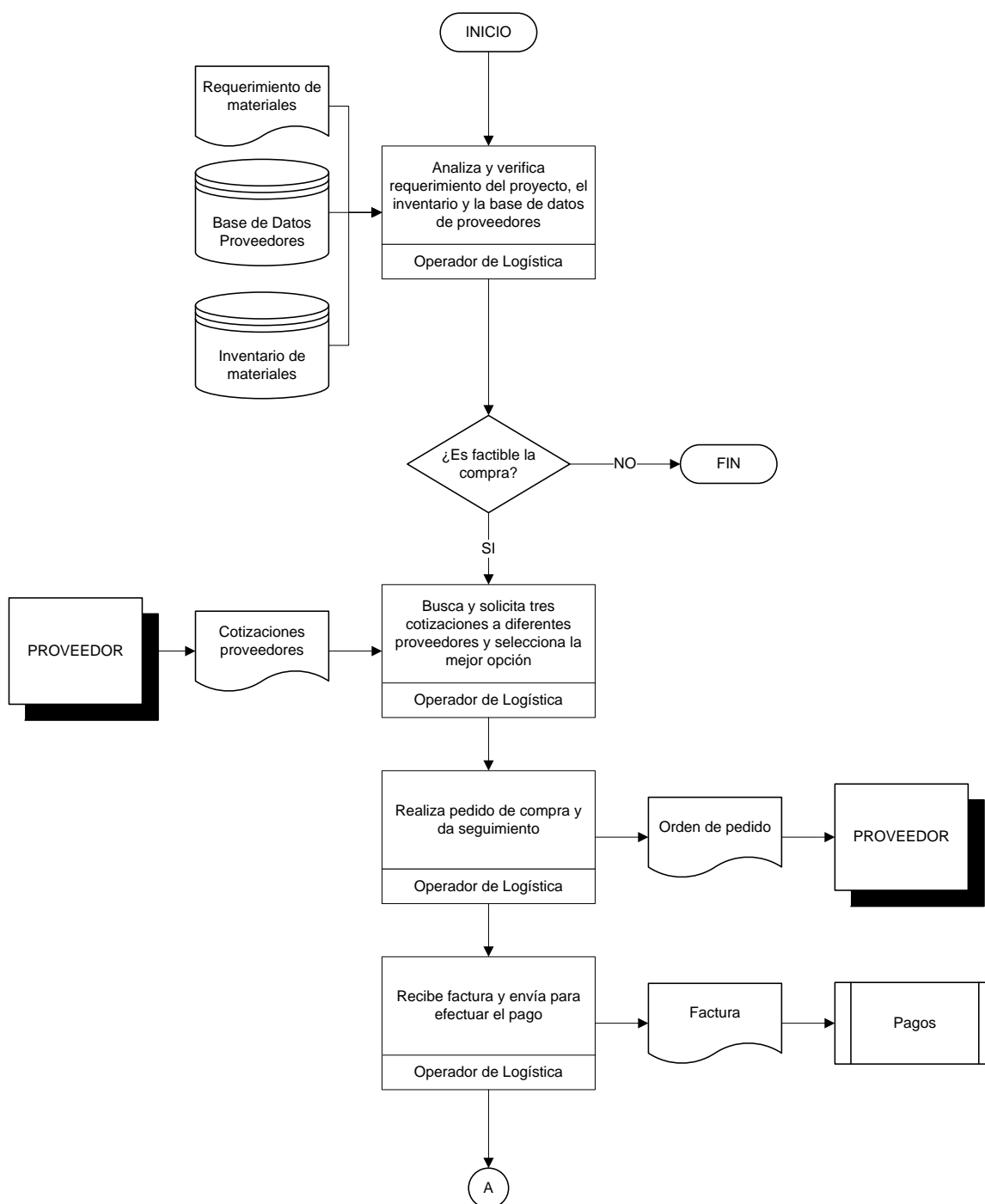
- Cotización de proveedores

8. REGISTROS

- Requerimiento de materiales
- Orden de pedido
- Acta de entrega recepción de materiales

 DIGITAL TEAM	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO D60-10	Procedimiento: Compras y Abastecimiento	
Edición No. 01		Pág. 199

9. DIAGRAMA DE FLUJO



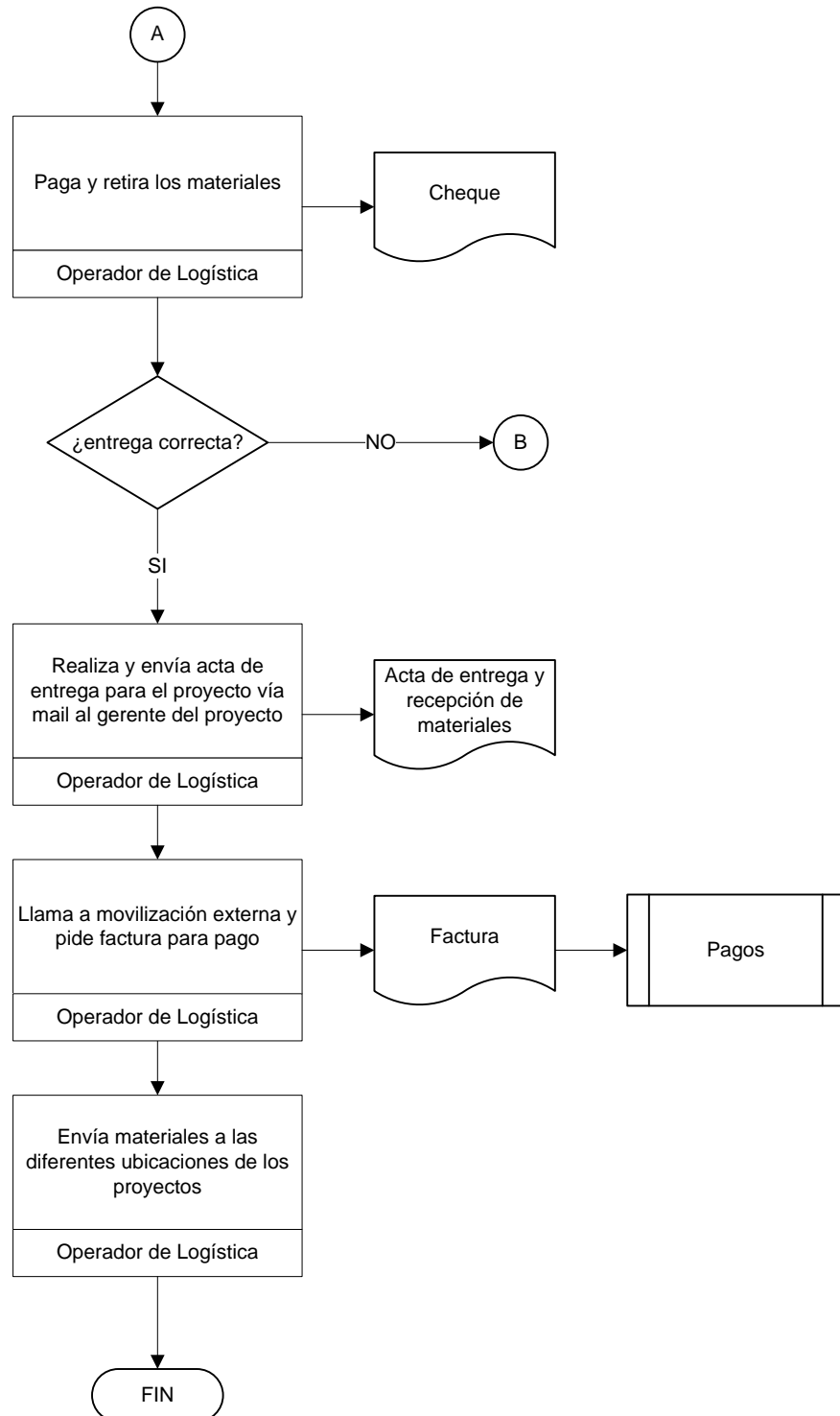
CODIGO
D60-10


Procedimiento:

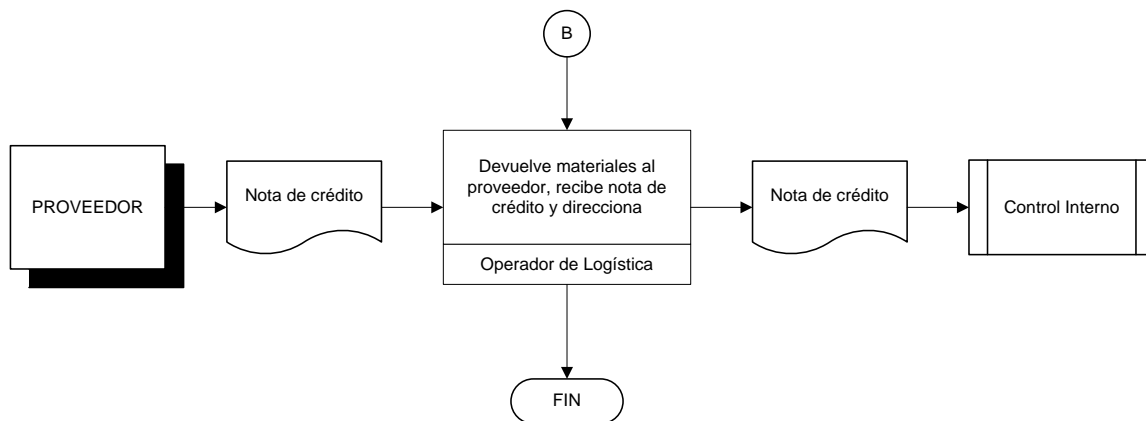
Compras y Abastecimiento


Edición No. 01

Pág. 200



 DIGITAL TEAM	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO D60-10	Procedimiento: Compras y Abastecimiento	
Edición No. 01		Pág. 201



 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO D60-20	Procedimiento: Devolución y Devolución de Equipos	
Edición No. 01		Pág. 202

1. PROPOSITO

Suministrar los equipos necesarios para la ejecución de los diferentes proyectos que maneja Digital Team S.A.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica para el despacho y regreso de todos los equipos internos y externos que utiliza Digital Team S.A.

3. LIDER DEL PROCESO

Operador de Logística

4. DEFINICIONES

- **Baja de materiales:** Se retira definitivamente un material del patrimonio de la entidad, por alguna de las siguientes situaciones: por ser inservible, reposición, renovación, obsolescencia, destrucción, desmantelamiento, hurto o cuando el bien no se encuentre en condiciones de prestar el servicio para el cual fue adquirido.


5. POLÍTICAS

- El único responsable por los equipos de la empresa es el encargado de bodega.

6. INDICADORES

NOMBRE	% Exceso de inventario				
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de exceso que existe en el inventario				
FÓRMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MÍN	RESPONSABLE ANÁLISIS
[(Exceso de inventario del mes anterior - excesos de inventario del mes actual) / exceso de inventario del mes anterior] * 100	Operador de Logística	Mensual	5%	95%	Presidente

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO D60-20	Procedimiento: Devolución y Devolución de Equipos	
Edición No. 01		Pág. 203


NOMBRE	Nivel de existencias				
DESCRIPCIÓN	Mide nivel de existencias de materiales en las diferentes instalaciones				
FÓRMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MÍN	RESPONSABLE ANÁLISIS
[(Conteo de existencias en kardex - conteo físico de existencias) / conteo físico de existencias] * 100	Operador de Logística	Mensual	100%	95%	Presidente

7. DOCUMENTOS

- Inventario de equipos

8. REGISTROS

- Acta de entrega y recepción
- Acta de devolución de equipos
- Solicitud de baja de equipos

 DIGITAL TEAM	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO D60-20	Procedimiento: Devolución y Devolución de Equipos	
Edición No. 01		Pág. 204

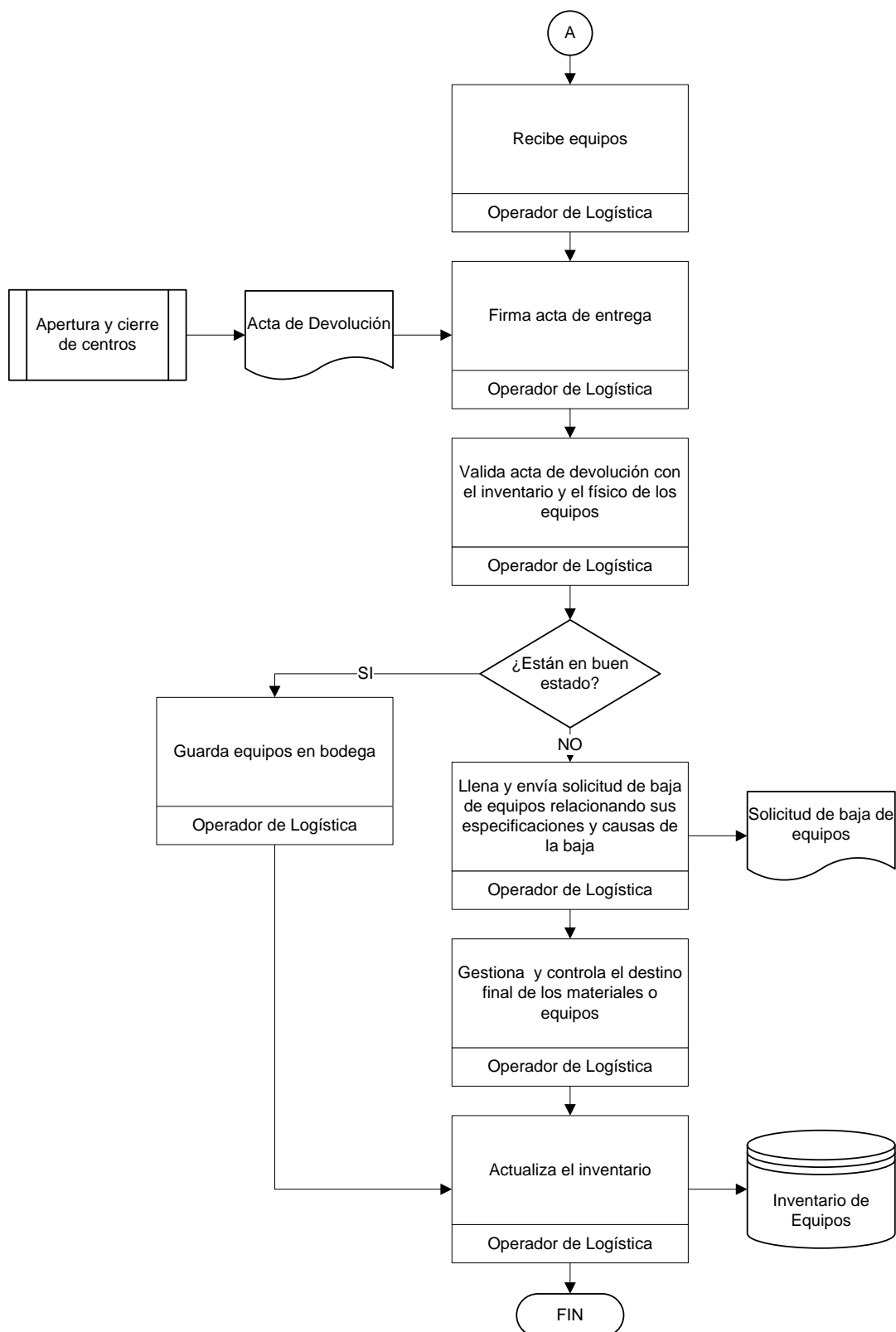
9. DIAGRAMA DE FLUJO




CODIGO
D60-20

Procedimiento:

Devolución y Devolución de Equipos

Edición No. 01
Pág. 205


 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO D70-10	Procedimiento: Selección y Contratación	
Edición No. 01		Pág. 206

1. PROPÓSITO

Asegurarse de contar con personal calificado y competente para un puesto específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación.

2. ALCANCE

Para todas las áreas que requieran personal para cubrir un puesto de trabajo y contratarlos a plazo fijo o indeterminado en el grupo de Digital Team.

3. LÍDER DEL PROCESO

Operador de Recursos Humanos


4. DEFINICIONES

- **Contratación:** Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa. Cuando ya se aceptaron las partes es necesario integrar su expediente de trabajo.
- **Selección:** Se define como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

5. POLÍTICAS

- Todos los empleados deben firmar el contrato de trabajo con las especificaciones descritas en el Código de Trabajo.
- Mantener la seguridad laboral del personal de Digital Team.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO D70-10	Procedimiento: Selección y Contratación		
Edición No. 01			Pág. 207

6. INDICADORES


NOMBRE		% Cumplimiento de perfil			
DESCRIPCIÓN		Mide el porcentaje de cumplimiento de los perfiles recibidos para la selección y contratación de personal			
FÓRMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MÍN	RESPONSABLE ANÁLISIS
Número de requisitos cumplidos / total de requisitos	Operador de Recursos Humanos	Mensual	100%	85%	Presidente

7. DOCUMENTOS

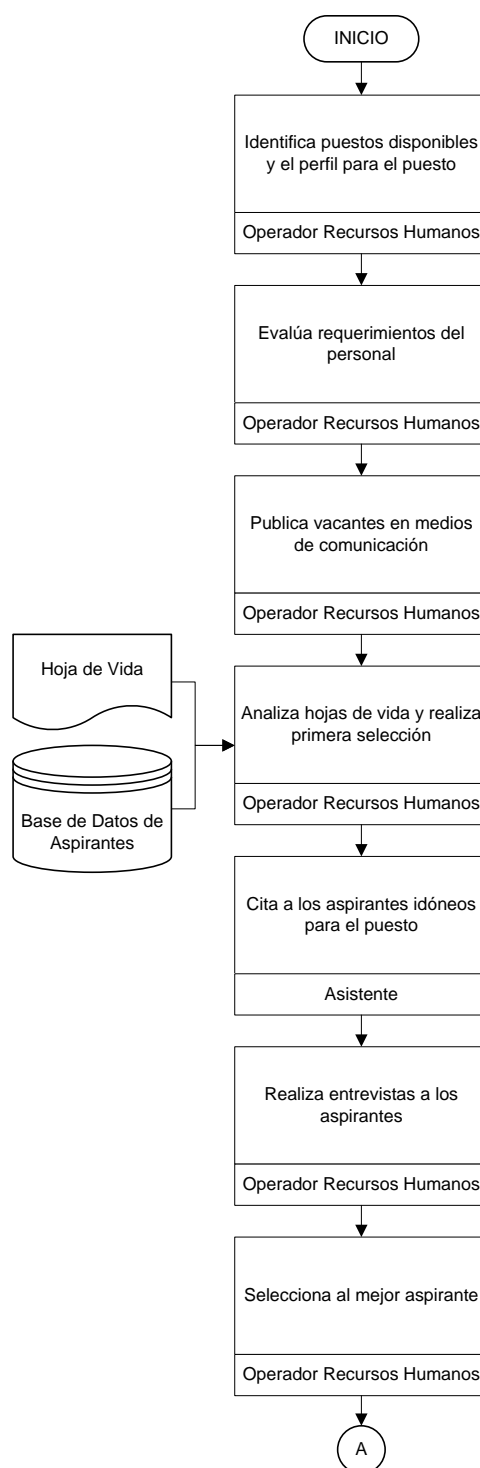
- Hoja de vida

8. REGISTROS

- Ficha de perfil

 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO D70-10	Procedimiento: Selección y Contratación	
Edición No. 01		Pág. 208

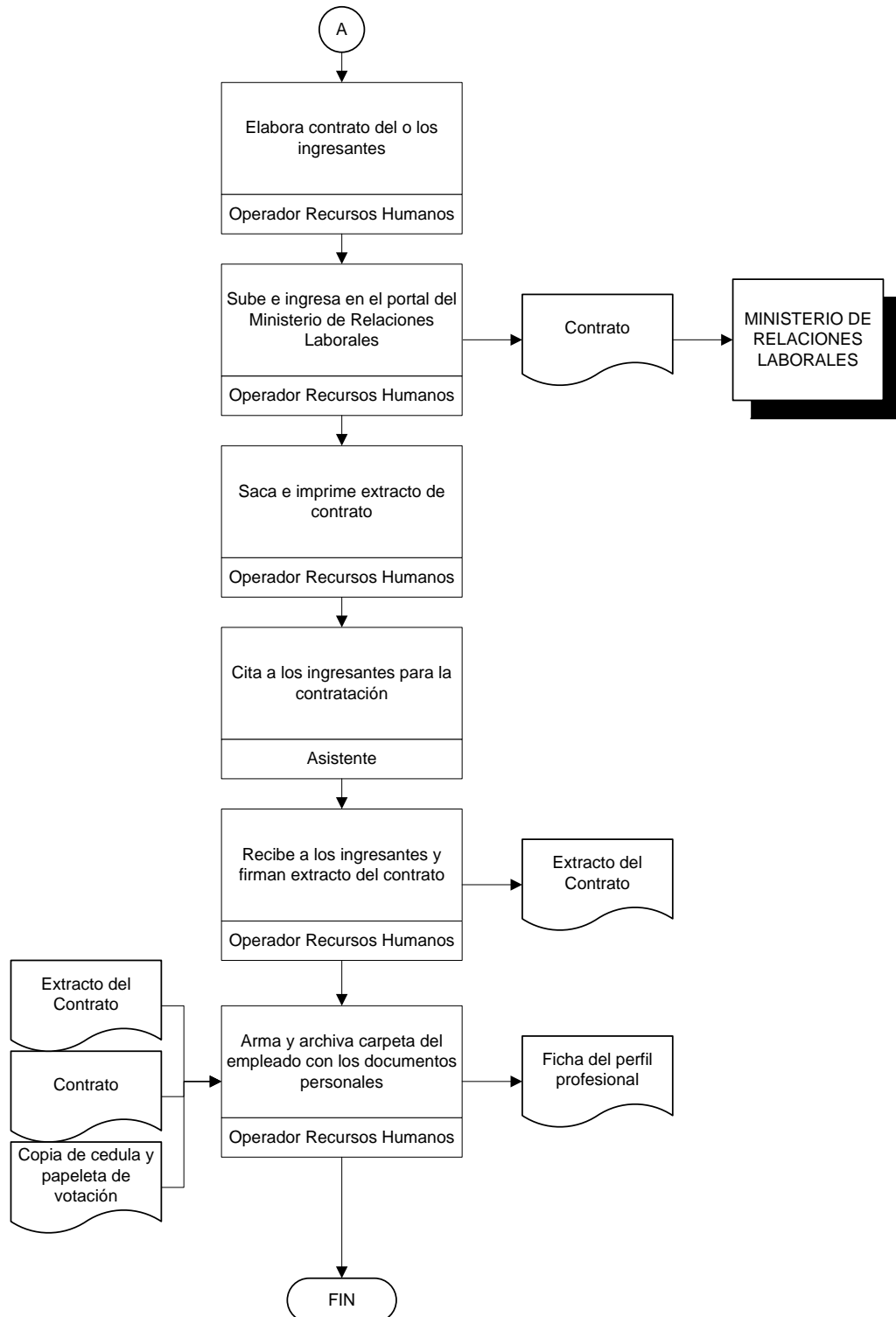
9. DIAGRAMA DE FLUJO




CODIGO
D70-10

Procedimiento:

Selección y Contratación

Edición No. 01
Pág. 209


 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO D70-20	Procedimiento: Desvinculación	
Edición No. 01		Pág. 210

1. PROPÓSITO

Establecer los lineamientos y pasos cuando un empleado se desvincule de Digital Team S.A.

2. ALCANCE

Para todo el personal que requieran desvincularse de Digital Team S.A.

3. LÍDER DEL PROCESO

Operador de Recursos Humanos


4. DEFINICIONES

- **Despido:** Expulsión o destitución de una persona de su empleo.
- **Desvinculación:** La desvinculación laboral es el proceso mediante el cual se procede a despedir o finalizar el contrato, ya sea de una o más personas que cumplen alguna labor dentro de una organización
- **Renuncia:** Cuando el actor manifieste su renuncia a la acción ejercitada o al derecho en que funde su pretensión.

5. POLÍTICAS

- En el caso de despido o renuncia comunicar al empleado, al Gerente y el Presidente de Digital Team.
- Asegurar que la desvinculación sea manejada según la norma vigente.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO D70-20	Procedimiento: Desvinculación		
Edición No. 01			Pág. 211

6. INDICADORES


NOMBRE	Estabilidad laboral				
DESCRIPCIÓN	Mide la estabilidad laboral de los empleados en un tiempo determinado.				
FÓRMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MÍN	RESPONSABLE ANÁLISIS
Número empleados presentes después de x meses / Número contrataciones realizadas hace x meses	Operador de Recursos Humanos	Mensual	100%	95%	Presidente

7. DOCUMENTOS

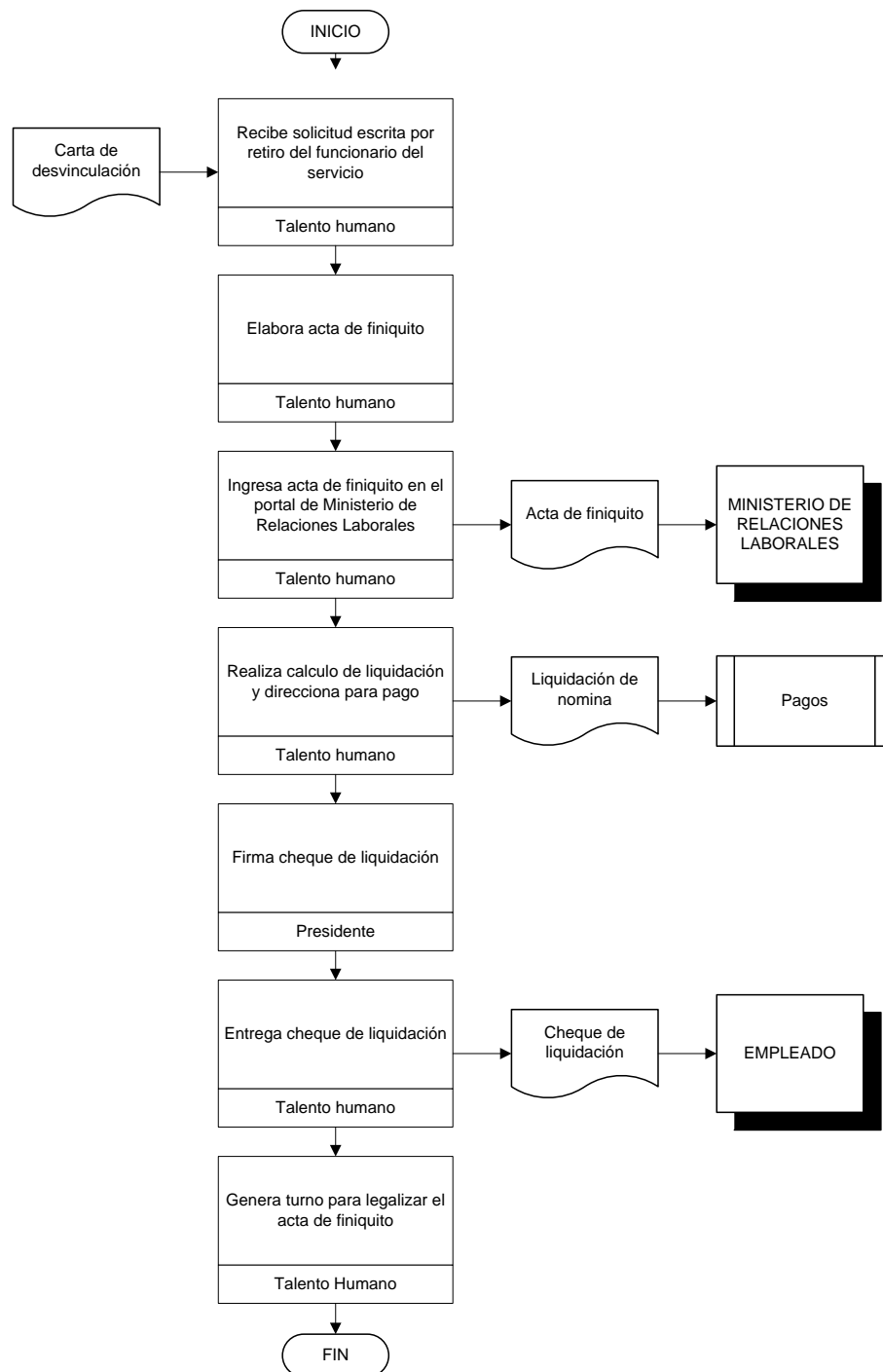
- Carta de desvinculación
- Acta de finiquito


8. REGISTROS

- N/A

 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO D70-20	Procedimiento: Desvinculación	
Edición No. 01		Pág. 212

9. DIAGRAMA DE FLUJO



 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO D70-30	Procedimiento: Permisos y Vacaciones	
Edición No. 01		Pág. 213

1. PROPÓSITO

Permitir por medio de esta situación administrativa que el empleado pueda atender apremiantes circunstancias de orden personal.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica para todos los trabajadores de Digital Team que solicitan permisos y vacaciones.

3. LIDER DEL PROCESO

Operador de Recursos Humanos


4. DEFINICIONES

- **Solicitud de permisos y vacaciones:** Se solicita dentro del ámbito laboral, para demandar unos días libres o para algún asunto personal que no podamos desempeñar en el horario de trabajo.

5. POLÍTICAS

- Los permisos deberán ser solicitados con dos días de anticipación y las vacaciones con una semana de anticipación.
- Las solicitudes deben estar llenas y firmadas por el empleado.
- En casos de emergencia los permisos menores a una hora no necesitan llenar solicitud y se pueden aprobar vía mail con copia a todos los interesados

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO D70-30	Procedimiento: Permisos y Vacaciones		
Edición No. 01			Pág. 214

6. INDICADORES


NOMBRE	% Permisos				
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de permisos de los empleados de la empresa				
FÓRMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MÍN	RESPONSABLE ANÁLISIS
Solicitud de permisos otorgados / Total de solicitudes de permiso	Operador de Recursos Humanos	Mensual	55%	45%	Presidente

7. DOCUMENTOS

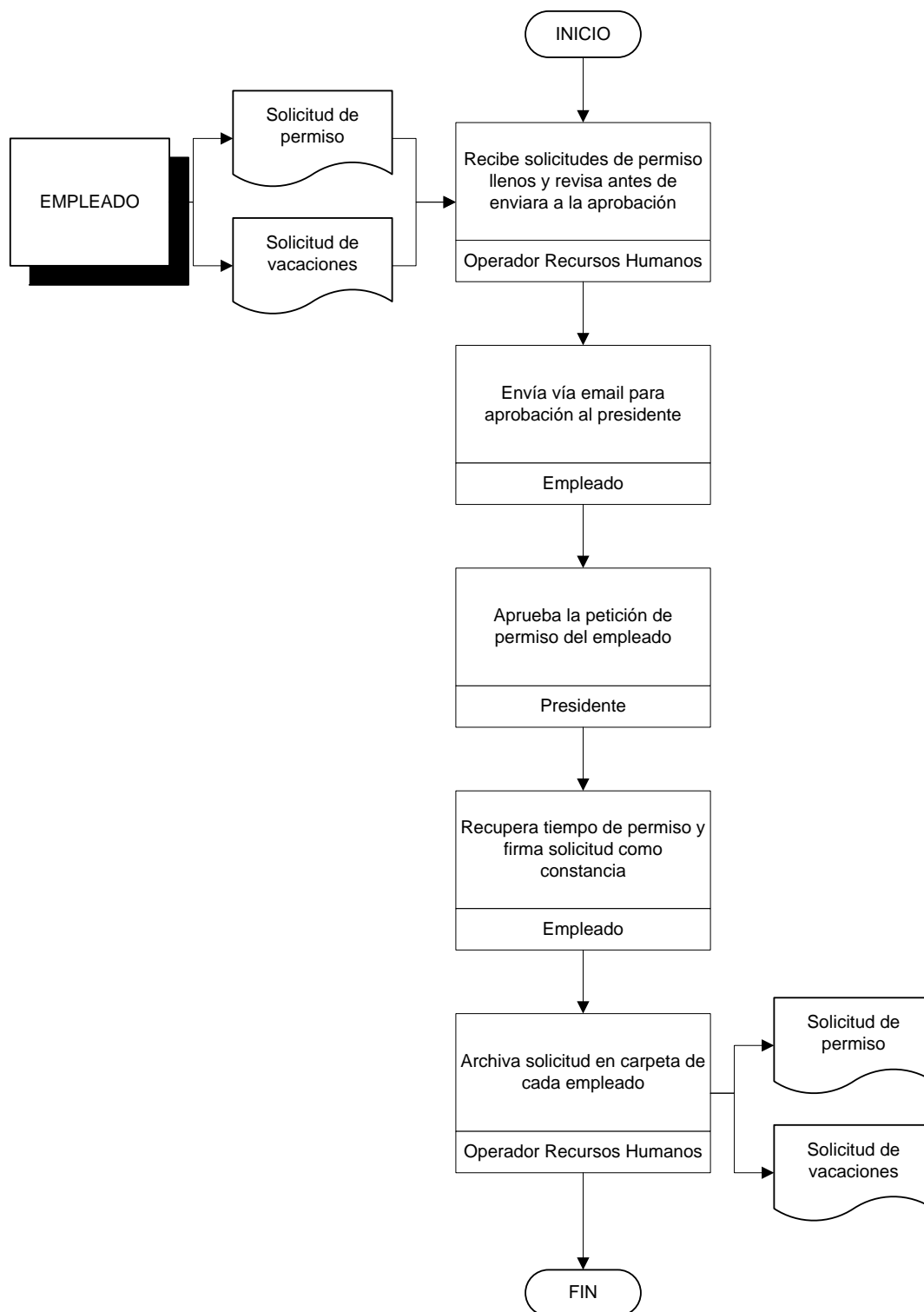
- N/A


8. REGISTROS

- Solicitud de permiso
- Solicitud de vacaciones

 DIGITAL TEAM	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO D70-30	Procedimiento: Permisos y Vacaciones	
Edición No. 01		Pág. 215

9. DIAGRAMA DE FLUJO



 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO D70-40	Procedimiento: Formación Continua	
Edición No. 01		Pág. 216

1. PROPÓSITO

Proporcionar oportunidades de desarrollo al personal a través de la evaluación de desempeño y capacitación con la finalidad de realizar los cambios necesarios y así crear un clima de trabajo más armonioso.

2. ALCANCE

Se aplica para evaluar el desempeño y capacitar a todos los colaboradores de Digital Team S.A.

3. LÍDER DEL PROCESO

Operador de Recursos Humanos


4. DEFINICIONES

- **Capacitación:** Adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuos en el desempeño de una actividad.
- **Evaluación de desempeño:** es un proceso sistemático mediante el cual se evalúa el desempeño del empleado y su potencial de desarrollo de cara al futuro.

5. POLÍTICAS

- Realizar la evaluación de desempeño y capacitación una vez al año.
- Tomar decisiones oportunas para implementar los correctivos necesarios

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO D70-40	Procedimiento: Formación Continua		
Edición No. 01			Pág. 217

6. INDICADORES

NOMBRE	% Calificación de evaluación de desempeño				
DESCRIPCIÓN	Mide la relación entre el nivel de las evaluaciones de los empleados que se han manifestado y el nivel esperado de las evaluaciones de desempeño.				
FÓRMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MÍN	RESPONSABLE ANÁLISIS
Total problemas solucionados / Total problemas ingresados	Operador de Recursos Humanos	Anual	100%	95%	Presidente


NOMBRE	% Cumplimiento capacitaciones programadas				
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de cumplimiento de las capacitaciones que se han realizado con relación a las capacitaciones programadas.				
FÓRMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MÍN	RESPONSABLE ANÁLISIS
Sumatoria de calificaciones / Número de calificaciones	Operador de Recursos Humanos	Semestral	90%	65%	Presidente

7. DOCUMENTOS

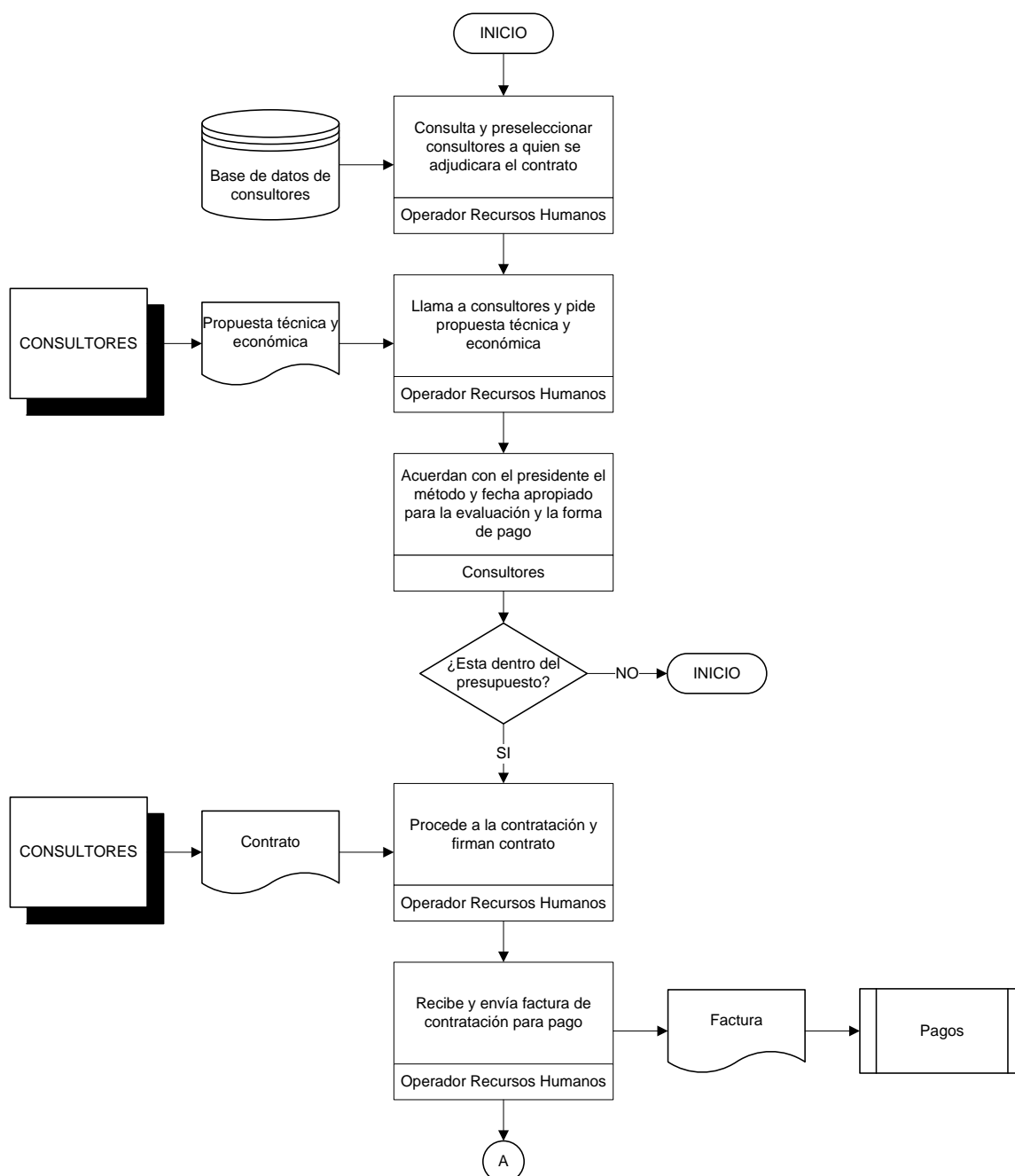
- Propuesta técnica y económica de capacitadores
- Evaluación de desempeño
- Informe de capacitación

8. REGISTROS

- N/A

 DIGITAL TEAM	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO D70-40	Procedimiento: Formación Continua	
Edición No. 01		Pág. 218

9. DIAGRAMA DE FLUJO



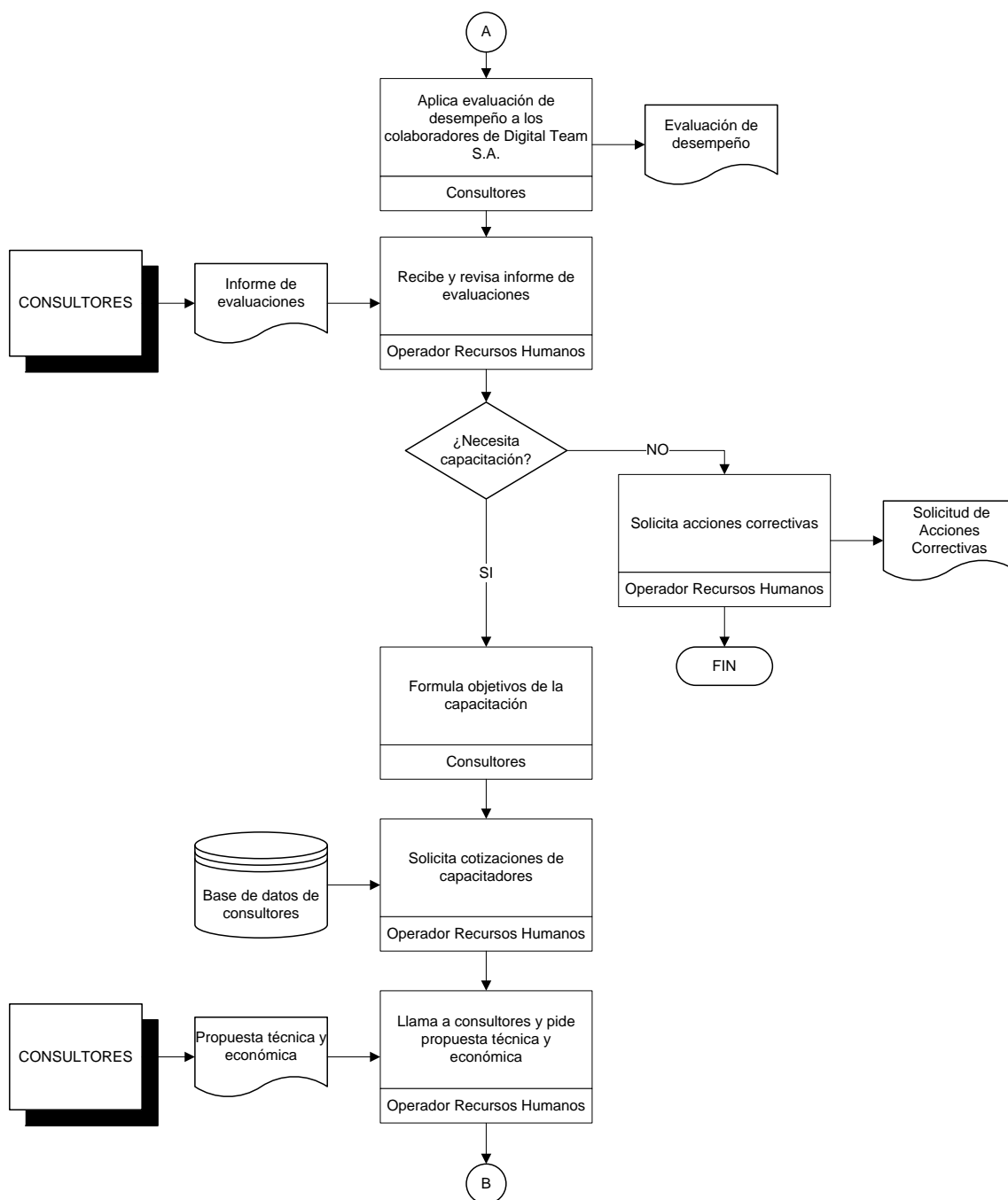
CODIGO
D70-40

Procedimiento:

Formación Continua

Edición No. 01

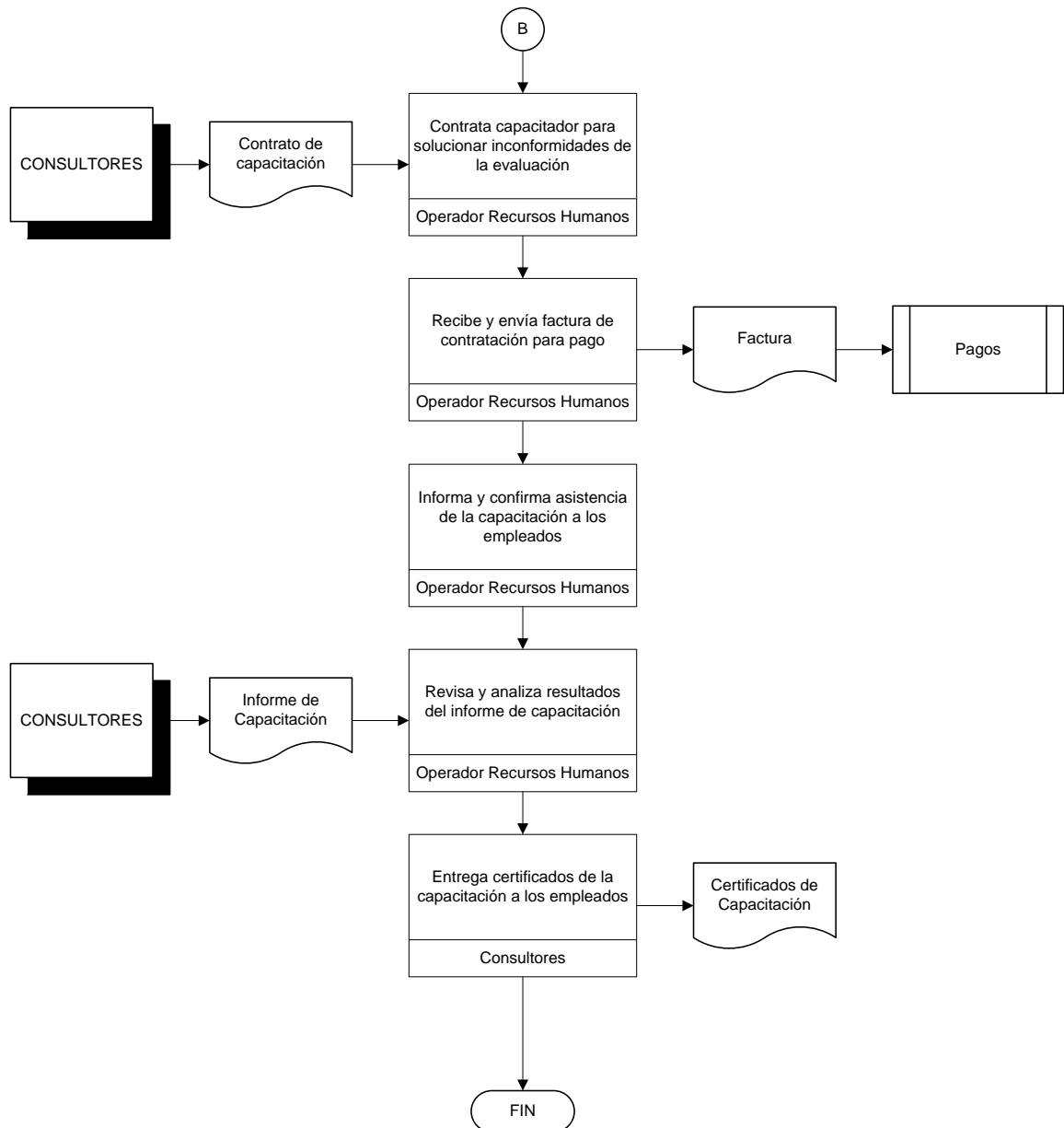
Pág. 219




CODIGO
D70-40

Procedimiento:

Formación Continua

Edición No. 01
Pág. 220


 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO D70-50	Procedimiento: Nómina		
Edición No. 01			Pág. 221

1. PROPÓSITO

Preparar y garantizar la nomina de los colaboradores de Digital Team S.A. al final de cada período de pago.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica para todos los colaboradores de Digital Team.

3. LÍDER DEL PROCESO

Contadora

4. DEFINICIONES

- **Nomina:** Una nómina es el registro financiero que una empresa realiza sobre los salarios de sus empleados, bonificaciones y deducciones.


5. POLÍTICAS

- Se aplica las sanciones según el reporte de control de la hora de ingreso y salida a las oficinas.
- Se elabora la nomina en la quincena de cada mes.

6. INDICADORES

NOMBRE	Promedio de atrasos				
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de atrasos del personal				
FÓRMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MÍN	RESPONSABLE ANÁLISIS
Total minutos de atrasos / Total de horas de trabajo	Contadora	Mensual	5%	25%	Presidente

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO D70-50	Procedimiento: Nómina		
Edición No. 01			Pág. 222


NOMBRE	Índice de absentismo				
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje del tiempo que un empleado está ausente de su trabajo				
FÓRMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MÍN	RESPONSABLE ANÁLISIS
Total horas hombre no trabajadas / Total horas hombre teóricas de trabajo	Contadora	Mensual	100%	95%	Presidente

7. DOCUMENTOS

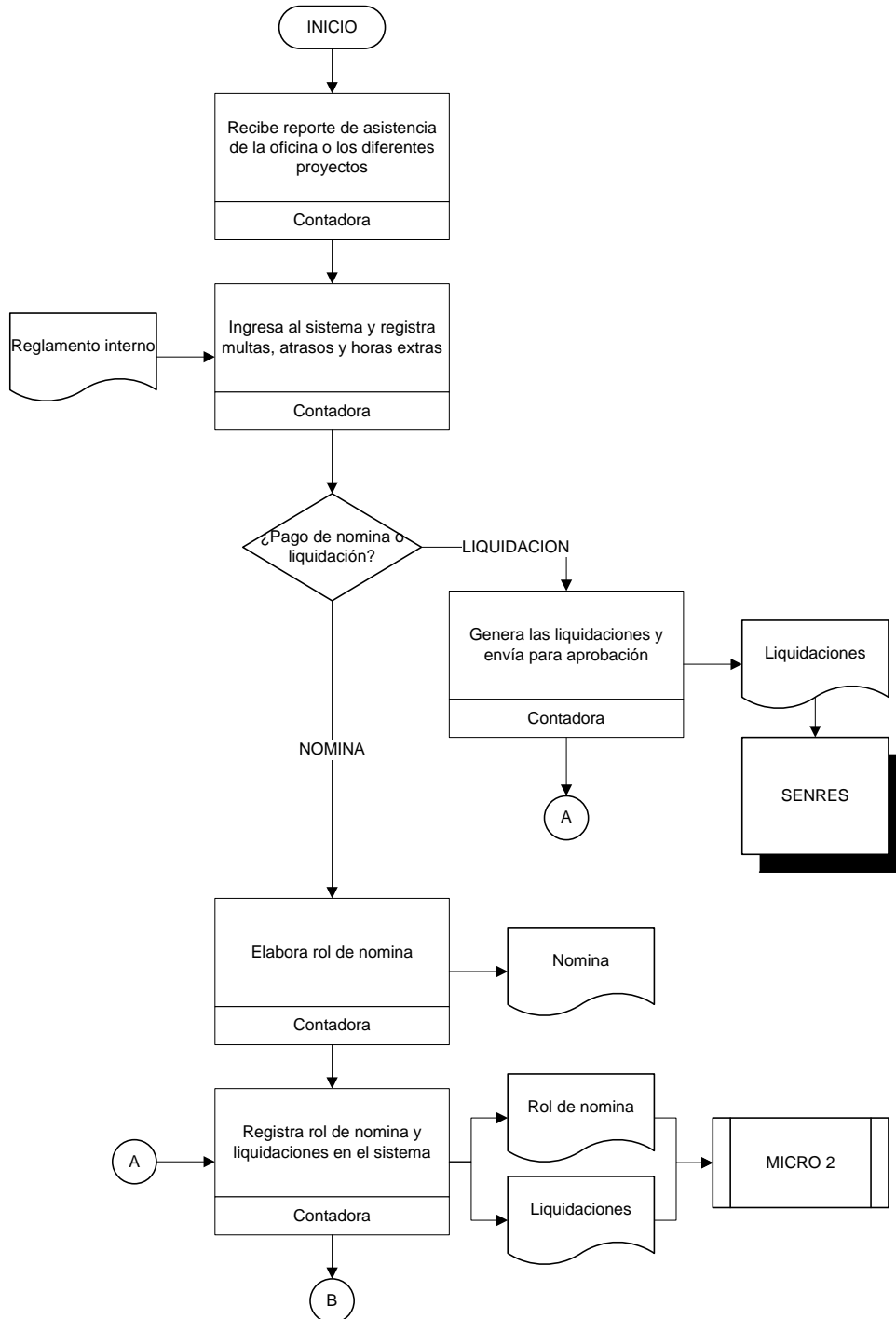
- Reglamento interno
- Roles individuales
- Rol de nómina


8. REGISTROS

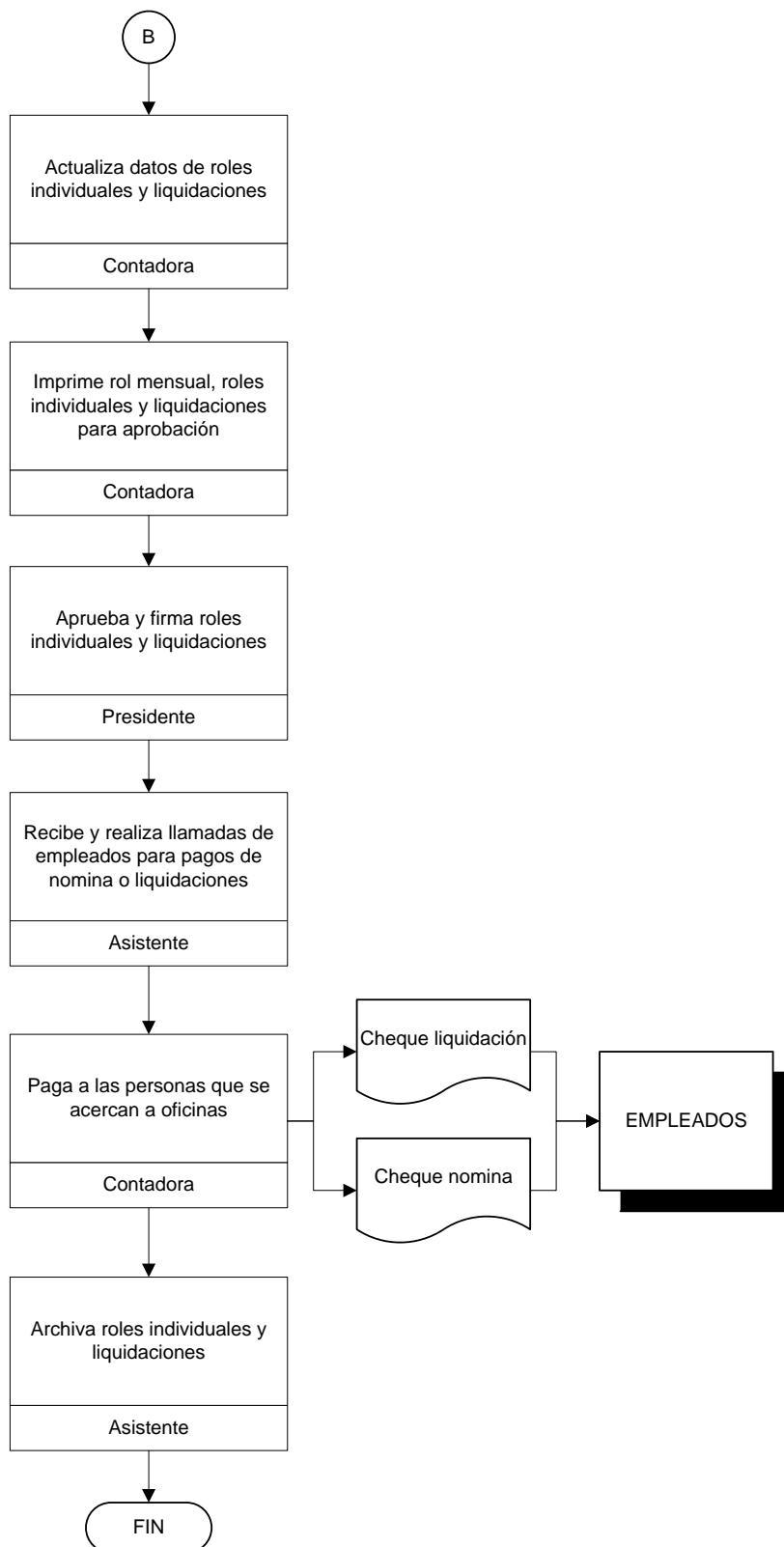
- N/A


 DIGITAL TEAM	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO D70-50	Procedimiento: Nómina	
Edición No. 01		Pág. 223

9. DIAGRAMA DE FLUJO



 DIGITAL TEAM	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO D70-50	Procedimiento: Nómina	
Edición No. 01		Pág. 224



 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO D70-60	Procedimiento: Viáticos	
Edición No. 01		Pág. 225

1. PROPÓSITO

Cubrir oportunamente los gastos por concepto de viáticos como: reservaciones, alimentación y movilización de los empleados de Digital Team.

2. ALCANCE

Este proceso aplica para viáticos de los empleados de Digital Team.

3. LIDER DEL PROCESO

Operador de Recursos Humanos


4. DEFINICIONES

- **Alimentación:** Pago monetario que se le otorga al empleado cuando realice su viaje aun cuando su retorno sea el mismo día.
- **Reserva:** Se designa a aquella acción de solicitar la separación de un lugar o de varios, que generalmente cuenta con una importante afluencia de gente y por ende no sobran los lugares, entonces, se acostumbra a trabajar con la metodología de reservas para conseguir un lugar en el mismo.
- **Viatico:** Prevención de lo necesario para el sustento del que hace un viaje o el conjunto de provisiones o dinero que se le da a una persona, especialmente a un funcionario, para realizar un viaje

5. POLÍTICAS

- Ajustarse a las políticas de las diferentes aerolíneas y hoteles en los que se hizo las reservaciones.
- Ajustarse a los valores asignados para viáticos de cada empleado.
- Presentar detalle del reporte de gastos incurridos en transporte y comida en el formato establecido.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO D70-60	Procedimiento: Viáticos		
Edición No. 01			Pág. 226

6. INDICADORES


NOMBRE	% Solicitudes atendidas				
DESCRIPCIÓN	Mide el porcentaje de las solicitudes que fueron validas para el proceso de viáticos				
FÓRMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MÍN	RESPONSABLE ANÁLISIS
Total de requerimientos atendidos / total de requerimientos recibidos	Operador de Recursos Humanos	Mensual	100%	75%	Presidente

7. DOCUMENTOS

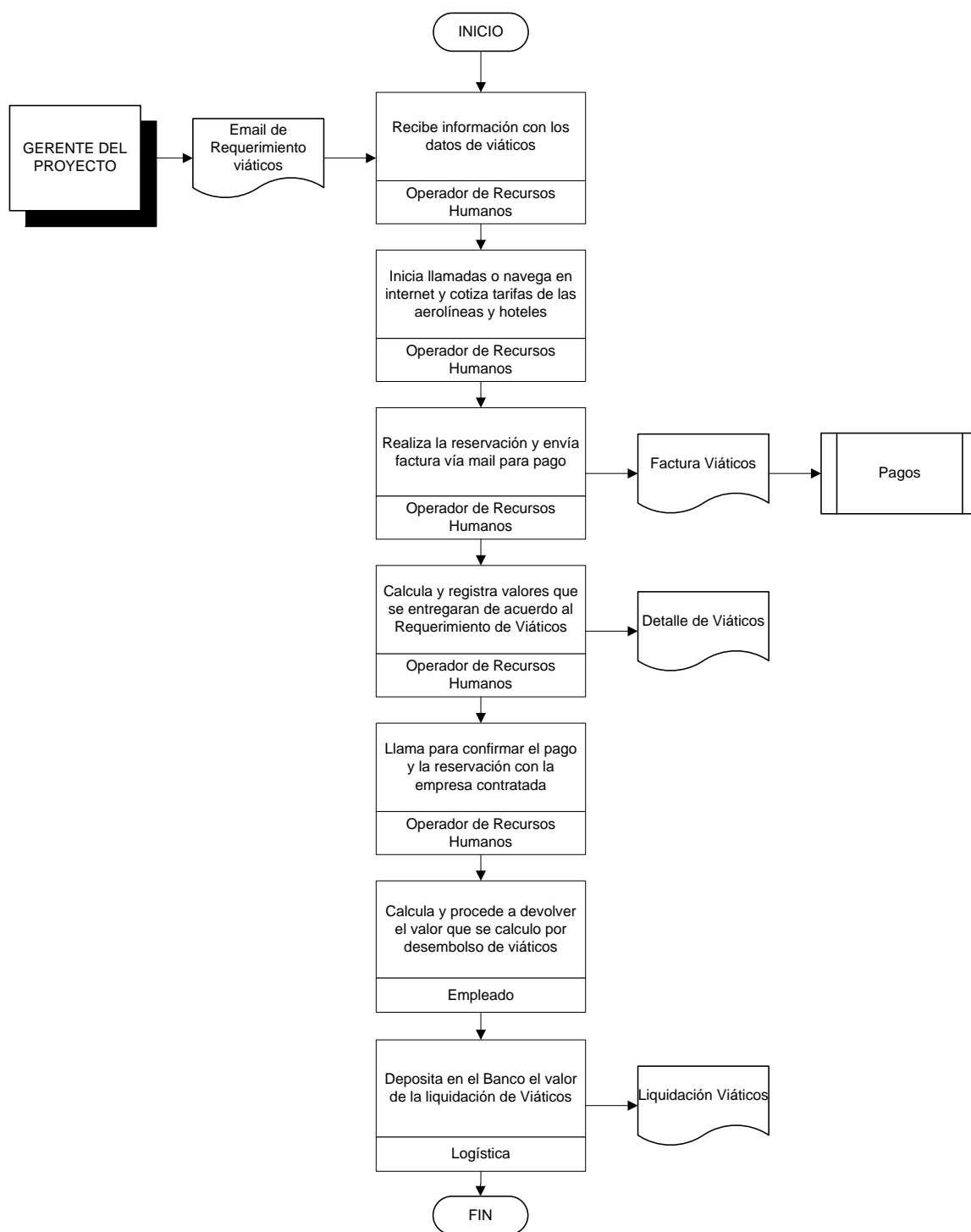
- N/A


8. REGISTROS

- Detalle de viáticos

 DIGITAL TEAM	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO D70-60	Procedimiento: Viáticos	
Edición No. 01		Pág. 227

9. DIAGRAMA DE FLUJO



 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO D80-10	Procedimiento: Gestión de Importación	
Edición No. 01		Pág. 228

1. PROPÓSITO

Realizar la importación de los scanner Fujitsu por ser centro autorizado de servicio.

2. ALCANCE

Este proceso aplica para la importación de scanner Fujitsu.

3. LÍDER DEL PROCESO

Contador / a


4. DEFINICIONES

- **DAU:** Es la Declaración Aduanera de Exportación, en un plazo no mayor a 30 días hábiles posteriores al embarque de las mercancías.
- **DAV:** Es el formato de la Declaración Andina del Valor en Aduana está diseñado para consignar los datos de los productos que ampara una sola factura comercial. De existir más facturas se tendrán que llenar formularios adicionales, es decir una DAV por cada Factura

5. POLÍTICAS

- Cumplir con las regulaciones y restricciones no arancelarias.
- Contratar los servicios de un agente aduanal o realizar la importación mediante un apoderado aduana
- Pagar las contribuciones al comercio exterior que se generen o en su caso las cuotas compensatorias, así como los gastos de almacenaje, carga, descarga, transportación de la mercancía, entre otros.

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO D80-10	Procedimiento: Gestión de Importación		
Edición No. 01			Pág. 229

6. INDICADORES

NOMBRE	Plazo promedio de inventarios				
DESCRIPCIÓN	Mide el promedio de los inventario				
FÓRMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MÍN	RESPONSABLE ANÁLISIS
Inventarios / Costo de ventas * 360	Contadora	Mensual	360 días	30 días	Presidente


NOMBRE	Rotación activo total				
DESCRIPCIÓN	Mide el nivel de rotación que tiene el activo total.				
FÓRMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MÍN	RESPONSABLE ANÁLISIS
Costo inventario / Inventario promedio	Contadora	Mensual	360 días	30 días	Presidente

7. DOCUMENTOS

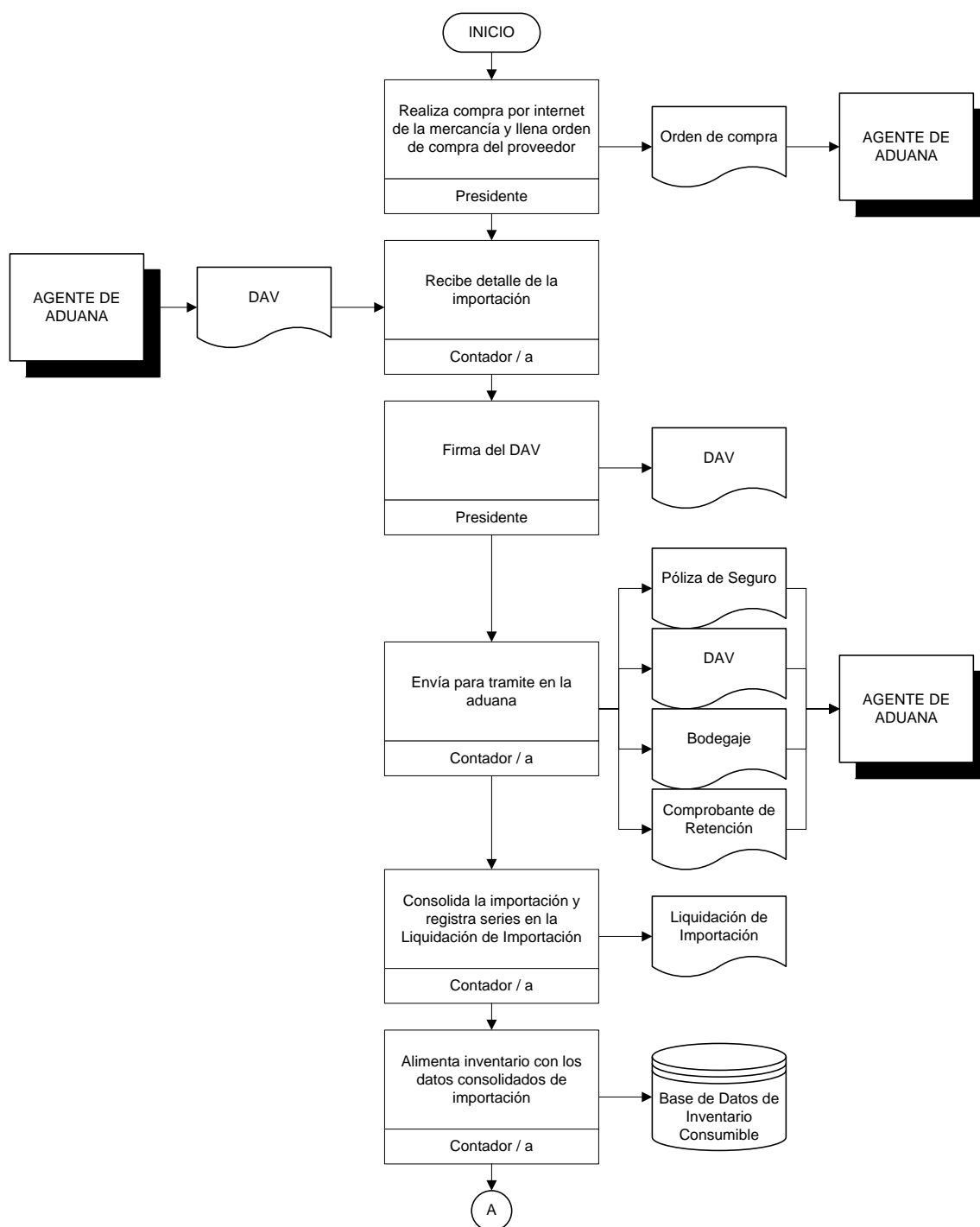
- DAV
- Póliza de Seguro
- DAU

8. REGISTROS

- N/A

 DIGITAL TEAM	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO D80-10	Procedimiento: Gestión de Importación	
Edición No. 01		Pág. 230

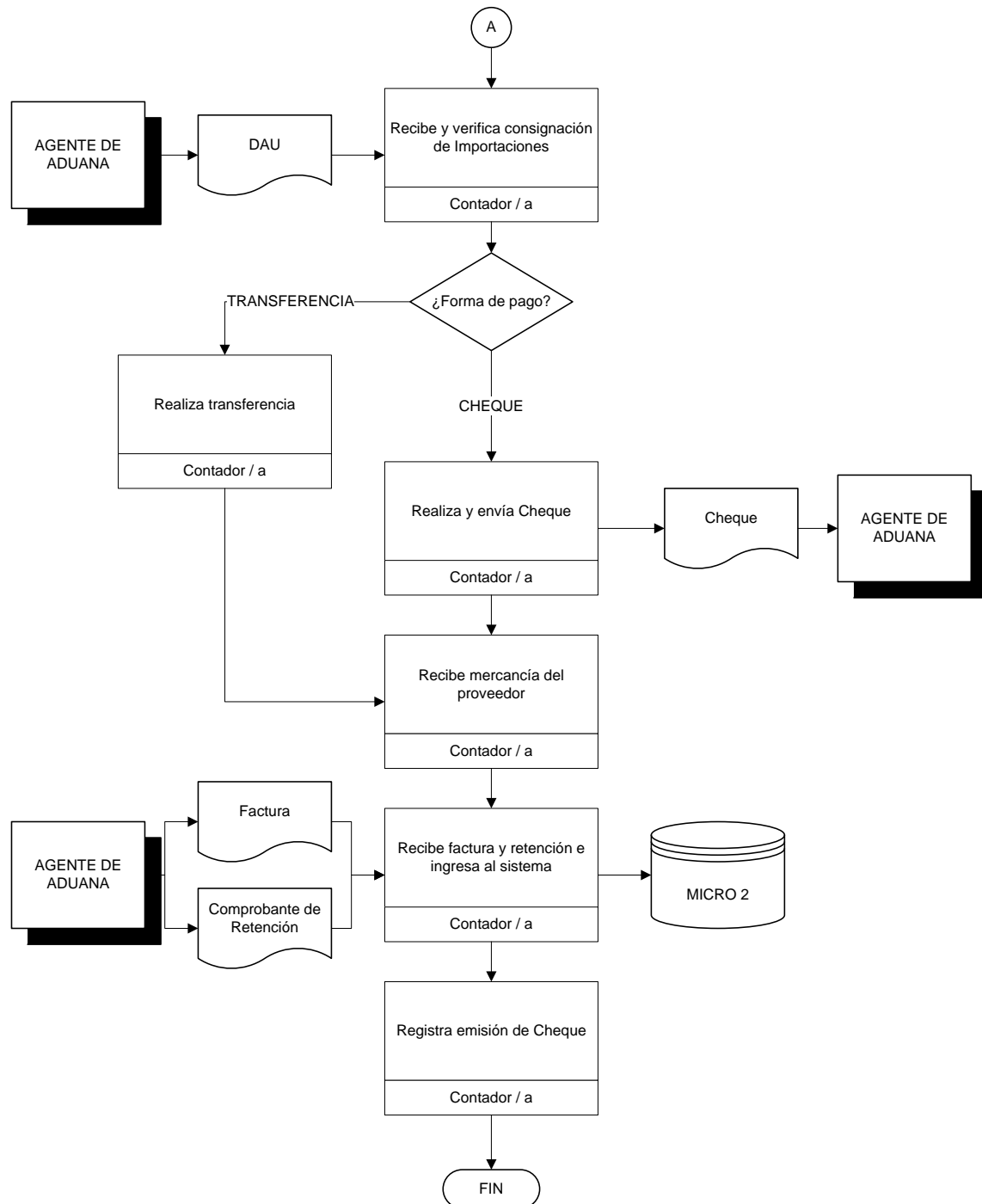
9. DIAGRAMA DE FLUJO




CODIGO
D80-10

Procedimiento:

Gestión de Importación

Edición No. 01
Pág. 231


 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO D80-20	Procedimiento: Pagos	
Edición No. 01		Pág. 232

1. PROPÓSITO

Garantizar el cumplimiento de todas las obligaciones de Digital Team S.A. con terceros a tiempo.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica para todos los pagos que debe realizar Digital Team S.A. mensualmente.


3. LÍDER DEL PROCESO

Contadora

4. DEFINICIONES

- **Cheque:** es un papel comercial privado, que contiene una orden de pago que se le da a una institución bancaria, y a la vez, una promesa unilateral de pago dirigida al beneficiario del cheque, a quien el Banco le abonará con los fondos que el librador, que es la persona que dio la orden e hizo la promesa, tiene depositada en la entidad bancaria, en una cuenta.
- **Endeudamiento:** Utilizar recursos de terceros a través de una deuda con el objetivo de obtener liquidez a cambio de una remuneración por dicho capital en detrimento de la renta personal.
- **Facturas:** es la relación de los artículos comprendidos en una operación comercial. Se trata de la cuenta detallada de estas operaciones, incluyendo factores como la cantidad, el peso, la medida y el precio.
- **Pagos:** Un pago, en contraposición a los cobros, Será una salida de dinero de nuestra empresa para hacer frente a alguna obligación adquirida, como que debamos una factura a un proveedor, devolvamos un préstamo al banco, etc.
- **Liquidez:** Es la capacidad de una empresa para atender a sus obligaciones de pago a corto plazo
- **Solvencia:** Es la capacidad que tiene una empresa para poder atender el pago de sus compromisos adquiridos a largo plazo y está relacionado con la liquidez pero en diferente plazo temporal

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Fecha:	Fecha:	Fecha:

 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO D80-20	Procedimiento: Pagos		
Edición No. 01			Pág. 233

5. POLÍTICAS

- La contadora es la única persona autorizada para realizar los pagos mensuales de Digital Team S.A.
- El presidente es el único autorizado para aprobar y firmar los pagos mensuales de Digital Team S.A.

6. INDICADORES


NOMBRE	Plazo promedio de cuentas por pagar				
DESCRIPCIÓN	Mide el promedio de cuentas por pagar				
FÓRMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MÍN	RESPONSABLE ANÁLISIS
Cuentas por pagar / compras anuales a crédito * 360	Contadora	Mensual	60 días	30 días	Presidente

7. DOCUMENTOS

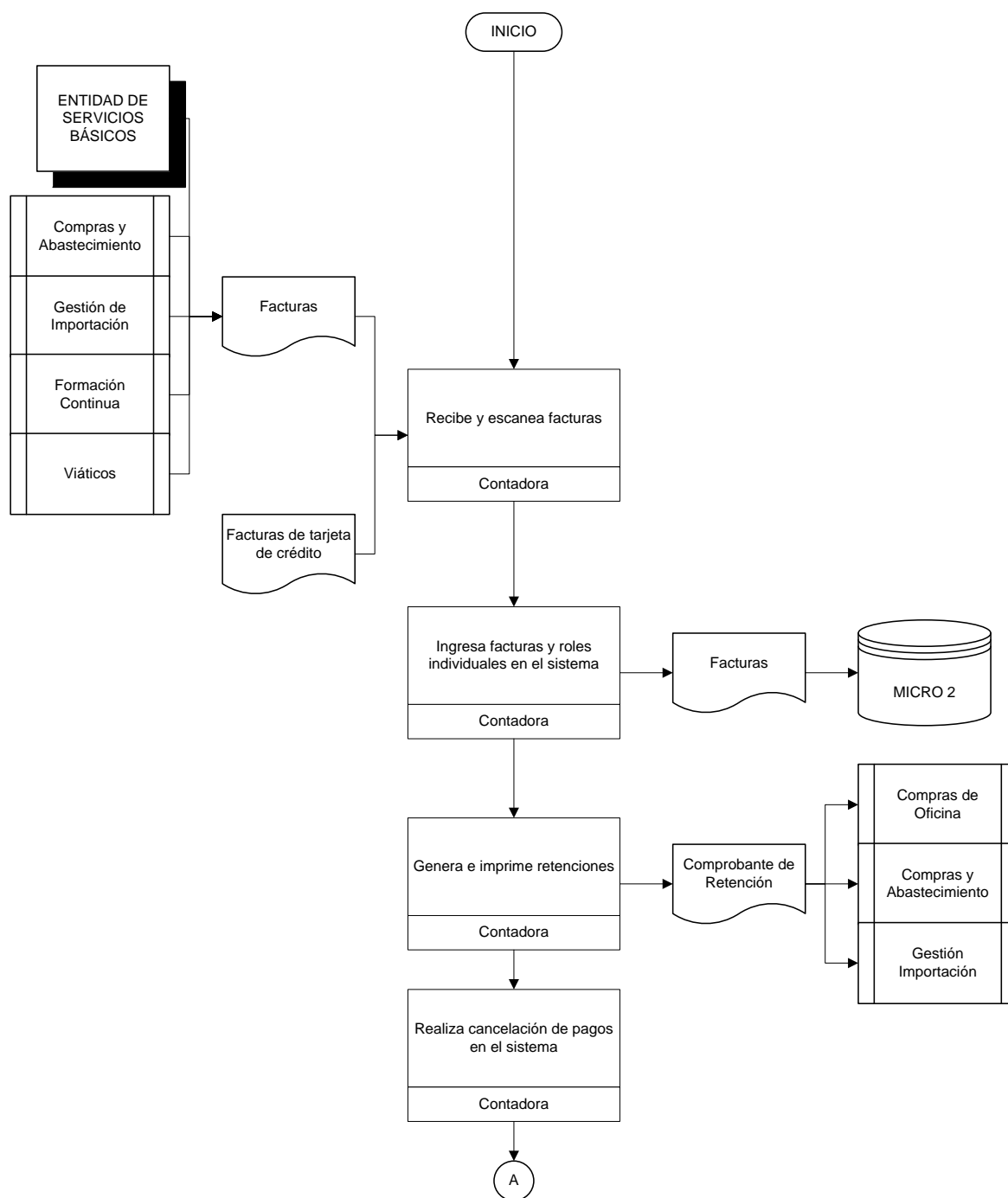
- Lista de pagos
- Liquidación de nomina
- Flujo de caja

8. REGISTROS

- Liquidación de Viáticos

 DIGITAL TEAM	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO D80-20	Procedimiento: Pagos	
Edición No. 01		Pág. 234

9. DIAGRAMA DE FLUJO



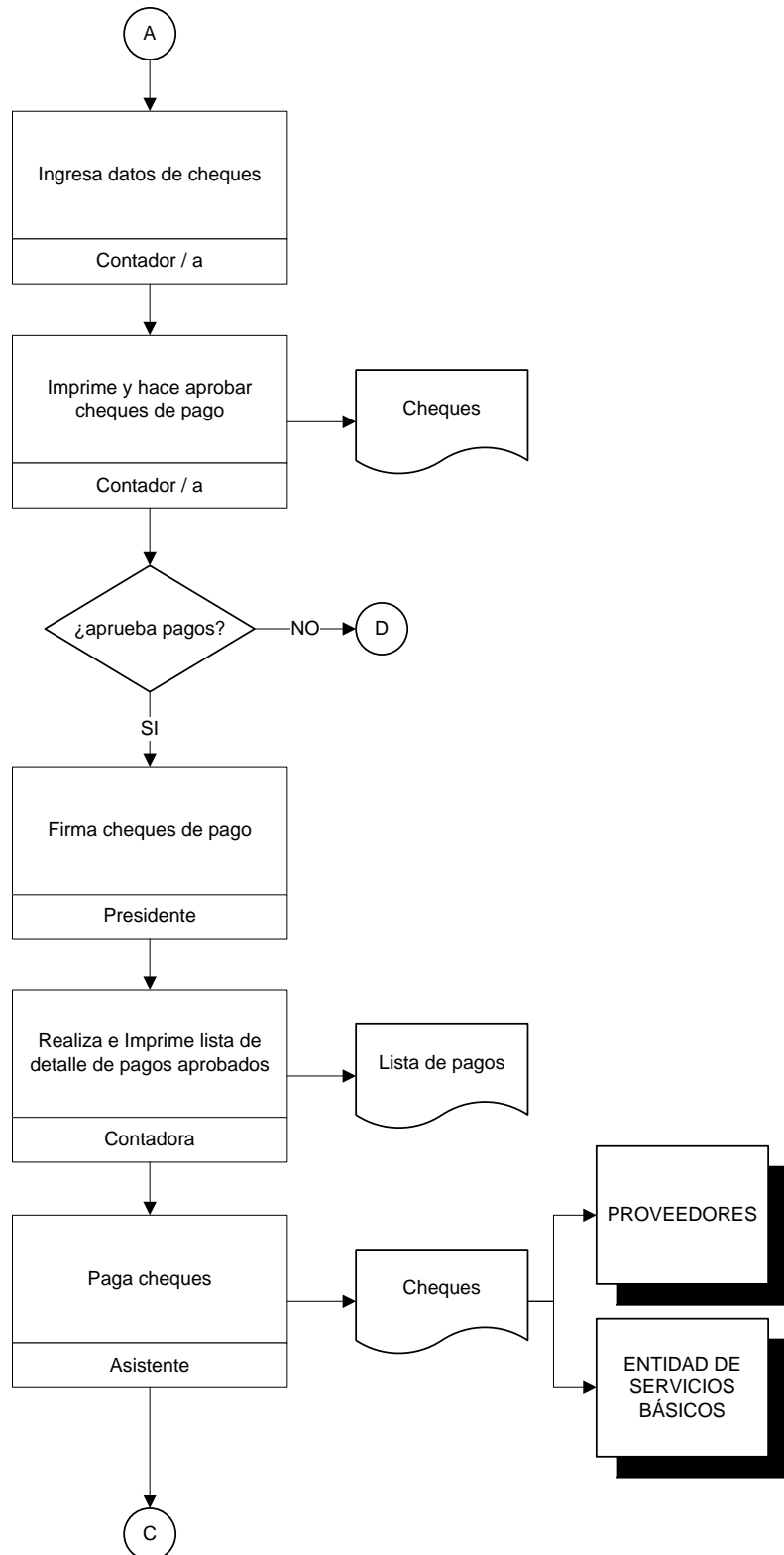
CODIGO
D80-20


Procedimiento:

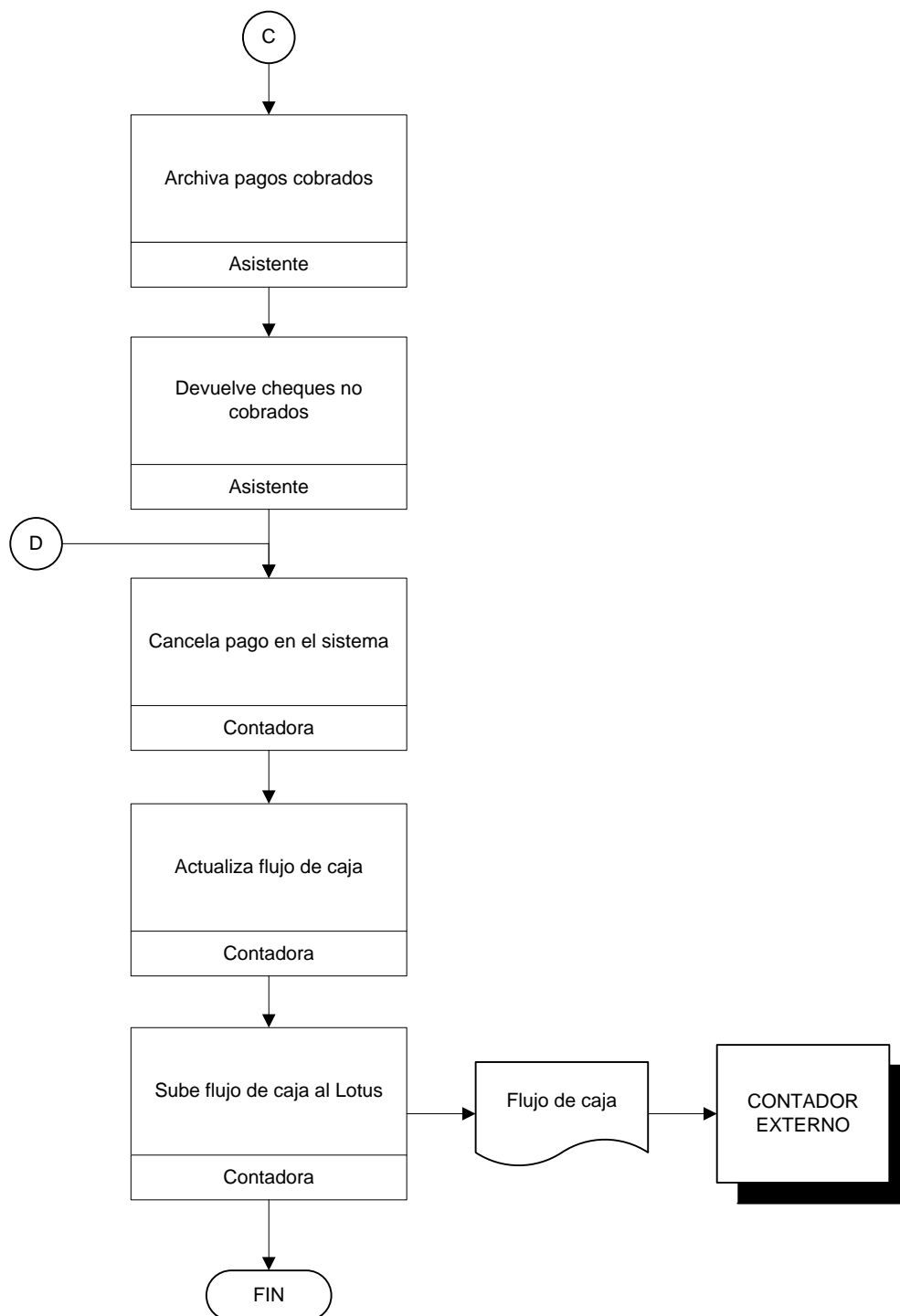
Pagos


Edición No. 01

Pág. 235



 DIGITAL TEAM	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO D80-20	Procedimiento: Pagos	
Edición No. 01		Pág. 236



 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO D80-30	Procedimiento: Presupuestos	
Edición No. 01		Pág. 237

1. PROPÓSITO

Realizar las acciones y controles para elaborar el presupuesto de ingresos y gastos de la empresa Digital Team S.A.

2. ALCANCE

Este proceso se aplica para ingresos y gastos de la empresa de Digital Team S.A.

3. LIDER DEL PROCESO

Contadora

4. DEFINICIONES

- **Presupuesto:** Documento que contiene el detalle de los egresos que se pueden realizar dentro de Digital Team S.A.
- **Estados Financieros:** Son los documentos de mayor importancia que recopilan información sobre la salud económica de la empresa, cuyo objetivo es dar una visión general de la misma.


5. POLÍTICAS

- Realizar un presupuesto anual para la empresa Digital Team S.A.
- El presidente es el único autorizado para aprobar el presupuesto de Digital Team S.A.

6. INDICADORES

NOMBRE	% Cumplimiento de la Utilidad				
DESCRIPCIÓN	Mide en porcentaje el cumplimiento de la utilidad según el presupuesto				
FÓRMULA DE CALCULO	RESPONSABLE INDICADOR	FRECUENCIA	MÁX	MÍN	RESPONSABLE ANÁLISIS
Utilidad real / utilidad presupuestada	Contadora	Mensual	100%	55%	Presidente

Líder del Proceso	Responsable de Gestión por Procesos	Director de Área
Fecha:	Fecha:	Fecha:


 DIGITAL TEAM		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO D80-30	Procedimiento: Presupuestos		
Edición No. 01			Pág. 238

7. DOCUMENTOS

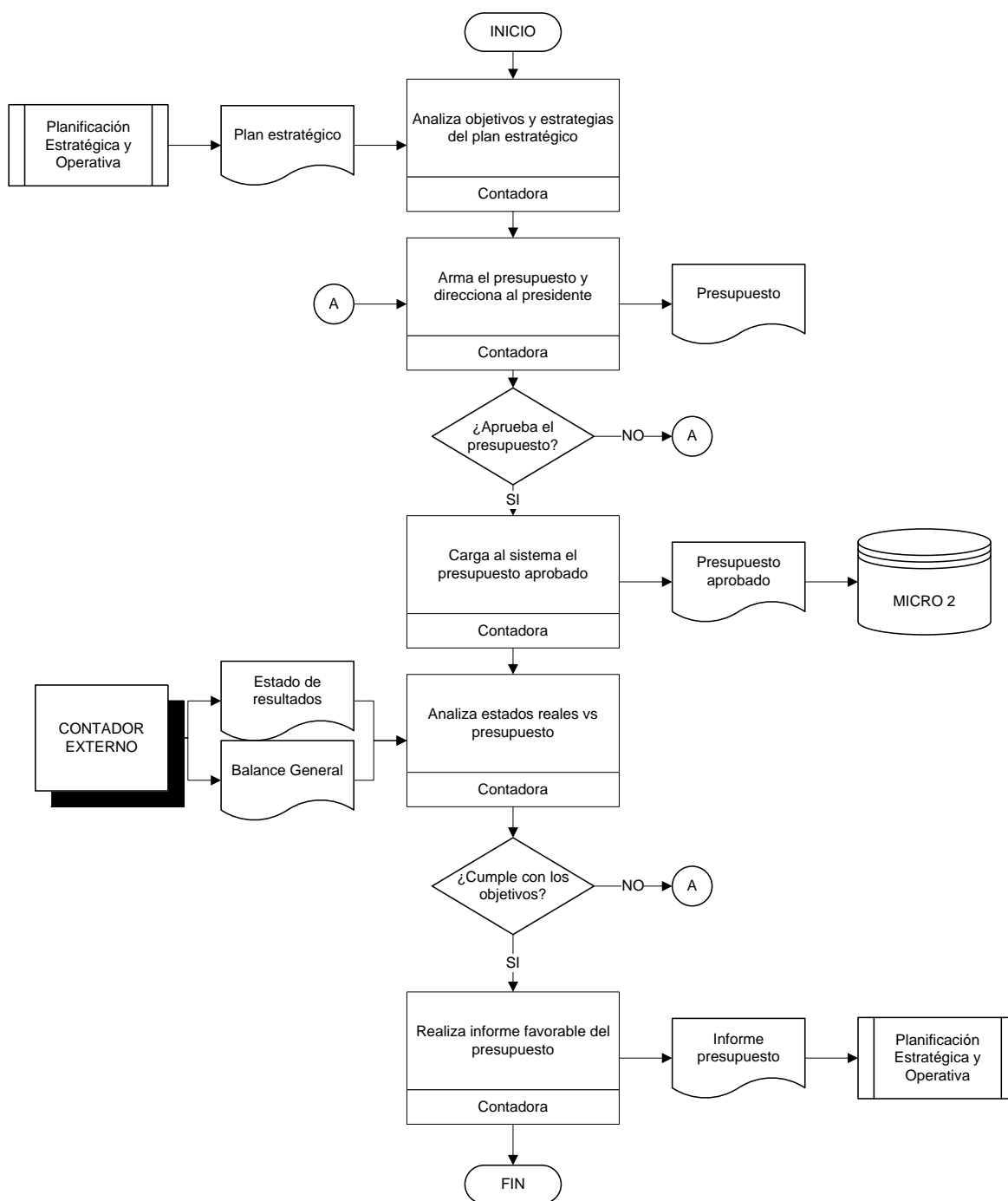
- Estados Financieros

8. REGISTROS

- Presupuesto

 DIGITAL TEAM	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO D80-30	Procedimiento: Presupuestos	
Edición No. 01		Pág. 239

9. DIAGRAMA DE FLUJO



ANEXO 13

**REGISTROS DISEÑADOS PARA LA EMPRESA DE SOLUCIONES
INFORMÁTICAS DIGITAL TEAM S.A.**

Nº	Proyectos o Subproyectos	Actividades	Fecha Inicio	Fecha Fin	Financiamiento	Responsables
	DENOMINACIÓN					
	OBJETIVO					
	META DE GESTIÓN					
	DENOMINACIÓN					
	OBJETIVO					
	META DE GESTIÓN					
	DENOMINACIÓN					
	OBJETIVO					
	META DE GESTIÓN					
	DENOMINACIÓN					
	OBJETIVO					
	META DE GESTIÓN					
	DENOMINACIÓN					
	OBJETIVO					
	META DE GESTIÓN					

 DIGITAL TEAM <small>A Content Management Group</small>	ACTA REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	CÓDIGO
		Pág. 242

Nº Acta:

Fecha:

Hora de Inicio:

Hora Final:

TEMA / MOTIVO

Revisar todo el sistema de gestión de la calidad: procesos internos (procedimientos de trabajo, eficacia y eficiencia de los procesos, problemas e incidencias internas), competencia de los proveedores, y analizar la calidad desde el punto de vista del cliente.

Comentar los resultados de la auditoría realizada _____ así como las correcciones y acciones correctivas derivadas.

Revisar y aprobar (Dirección) los objetivos para lo que queda de (año x)

ASISTENTES

PRESIDENCIA:

CALIDAD:

ASESOR:

INFORMACIÓN DE ENTRADA

Para preparar la reunión se ha dispuesto de la siguiente documentación:

- ☐ Informe de auditoría de calidad
- ☐ Informe de control de la gestión
- ☐ Representación de los indicadores establecidos en el sistema de gestión de calidad
- ☐ Reporte de acciones correctivas y preventivas

TEMAS TRATADOS / DECISIONES

Eloy Alfaro N29 - 235 entre Italia y Alemania. Edificio Fortune Plaza. Piso 6. Oficina 601
 Teléfonos: (593-2) 3825057 / 3825108 ext. 112 / 098111337
 Email: @digitalteamlat.com

 DIGITAL TEAM <small>A Content Management Group</small>	ACTA REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	CÓDIGO
		Pág. 243

SATISFACCIÓN DE CLIENTES

Se han comentado los resultados de las encuestas realizadas a los clientes obteniéndose las siguientes conclusiones:

-
-
-

Presidencia comenta que en su opinión el principal motivo de insatisfacción de los clientes son

Calidad comenta que en su opinión se debe mejorar (y detalla cambios, objetivos y acciones para cumplir los objetivos si existen cambios en SGC)

GESTIÓN DE LOS PROCESOS

Se han revisado los resultados generales de (año) y principios de (año) a través de diversos gráficos de los indicadores establecidos. Aspectos destacados: (También se detalla en caso de ser necesario nuevos objetivos y las acciones para conseguir el objetivo)

RESULTADOS DE LAS AUDITORIAS

En esta parte de la reunión, (encargado) comenta los resultados más relevantes de la auditoría realizada el (tiempo):

(Detalla la impresión del auditor y los cambios que se harán en el SGC de ser necesario)

Puntos Fuertes

-
-

 DIGITAL TEAM <small>A Content Management Group</small>	ACTA REVISIÓN POR LA DIRECCIÓN	CÓDIGO
		Pág. 244

Puntos Débiles

-
-

ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS

Calidad expone que de las acciones en marcha lo más destacable es.....

Con la finalización de la reunión se acuerda que Calidad establecerá un plan para la consecución de los objetivos marcados en esta reunión y otros que vayan en la misma dirección.

Próxima Reunión:	Copias a:	
		<hr/> Realizado por:

Plan N°:

[illegible]

Controlador de Documentos

Eloy Alfaro N29 - 235 entre Italia y Alemania. Edificio Fortune Plaza. Piso 6. Oficina 601
Teléfonos: (593-2) 3825057 / 3825108 ext. 112 / 098111337
Email: @digitalteamlat.com

 DIGITAL TEAM <small>A Content Management Group</small>	INFORME DE AUDITORÍA	CÓDIGO
		Pág. 246

Quito, 20 de Abril de 2011

Señor Ingeniero:

Diego Crespo

Gerente GeneralCía. Ltda.

Presente.-

De mis consideraciones:

Me permito informar a usted que partiendo como premisas:

OBJETIVO DE LA AUDITORIA

ALCANCE DE LA AUDITORIA

Inicio: Revisión de

Subproceso:

Hemos procedido a analizar la documentación del proceso a auditar, facilitada por la organización, la misma que constituye los siguientes documentos:

Como resultado del análisis de la revisión de la documentación anteriormente mencionada, se ha determinado los siguientes aspectos favorables:

 DIGITAL TEAM <small>A Content Management Group</small>	INFORME DE AUDITORÍA	CÓDIGO
		Pág. 247

A su vez le doy a conocer aspectos que sugieren oportunidades de mejora del proceso auditado en beneficio de su prestigiosa Institución:

Al proceder con la auditoría en campo se ha encontrado X No conformidades las que se detallan a continuación:

Firma de Auditor	Firma de Auditado
-------------------------	--------------------------

Plan N°:

Fecha de la Auditoría:

Área / Procesos / Subproceso:

	Preguntas	Documentos y Registros	Comentarios y Hallazgos
P			
H			
V			
A			
Observación			
Responsable		Equipo Auditor	

Plan N°:

Fecha:

Proceso / Subproceso:

Fortalezas	Debilidades		Puntos a ser considerados en la Auditoría
Puntos Clave de la Norma <u>ISO 9001:2008</u>	PLANIFICAR	HACER	
	VERIFICAR	ACTUAR	

1. Descripción del Problema

2. Identificación de las Causas del Problema

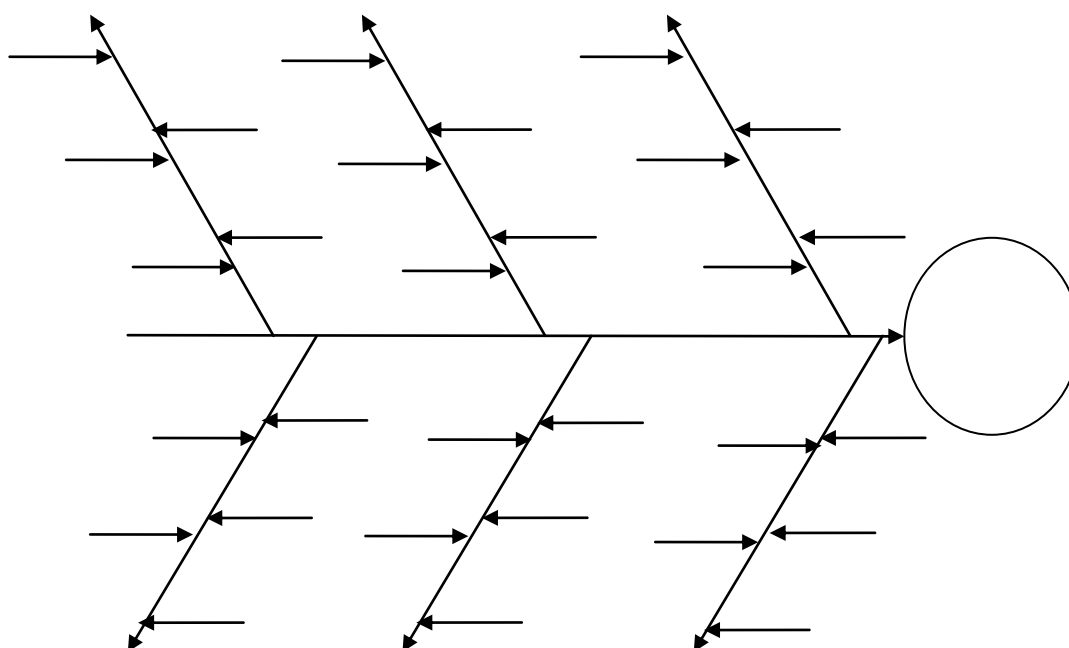
CAUSAS:
CAUSA RAÍZ:


Se anexa:

Diagrama de causa efecto ()

Otros ()

DIAGRAMA DE ISHIKAWA - CAUSA EFECTO



 DIGITAL TEAM <small>A Content Management Group</small>	SOLICITUD DE ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	CÓDIGO
		Pág. 252

3. Lista de Acciones Preventivas

Nº Acción	Fecha de Propuesta	Acción Preventiva	Firma de Autorización

4. Plan de Acción

Nº	Actividad	Fecha Inicio	Fecha Fin	Responsable

5. Certificación de Acciones Correctivas y Preventivas

Nº Acta	Fecha de Revisión	Comentarios (Efectividad)	Firma

ELABORO: _____

AUTORIZO: _____

 digitalTeam DIGITAL TEAM <small>A Content Management Group</small>	ORDEN DE COMPRA	CÓDIGO
		Pág. 253

Orden de Compra N°:

Fecha:

DATOS COMPRADOR:	DATOS FACTURACIÓN:
Nombre: Dirección: RUC: Ciudad: Fono / fax: E-mail:	Nombre Empresa: Dirección: RUC: Ciudad: Fono / fax: E-mail: Web:

Descripción	Cantidad	Precio	Total
Subtotal			
Descuento			
Especial 10%			
Total			

Forma de Pago	<i>Ing. Gina Capilla</i> <i>Salazar</i> Asesora de Negocios DIGITALTEAM S.A. <hr/> Solicitado por	<hr/> Autorizado por
----------------------	---	-----------------------------

 digitalTeam DIGITAL TEAM <small>A Content Management Group</small>	ORDEN DE SERVICIO	CÓDIGO
		Pág. 254

1.- Información Cliente

Nombre Cliente:	
Dirección Cliente:	
Proyecto:	
N. Contrato:	

2.- Información Técnica

Fecha:	
Sistema:	
Requerimiento:	
Ingeniero(a):	
Tiempo	Hora Inicio: Hora Fin:

3- Requerimiento Técnico

--

4.- Detalle de la Solución

--

5. – Pruebas realizadas con el Cliente

--

6.- Conclusiones y Recomendaciones

--

Detalles del Cliente			
Fecha:		Orden de Servicio N°:	
Nombre del cliente:			
Número de contrato:		Teléfono:	
Dirección de entrega:			
Contacto para recepción:			
<u>OBSERVACIONES:</u>			

1. INTRODUCCIÓN

2. PLAN DE TRABAJO

Presentación del equipo:

Próxima reunión:

3. ANÁLISIS

a. Contexto (detalla el problema)

b. Requerimientos

c. Actores

d. Casos de Uso

e. Modelo de Dominio

4. VALIDACIÓN

5. DISEÑO

6. IMPLANTACIÓN

**LÍDER DE PROYECTO
ING.**

**GERENTE DE PROYECTO
ING.**

1.- Información Cliente	
Nombre Cliente:	
Dirección Cliente:	
Soporte Sistemas/Contacto:	
2.- Información Técnica	
Fecha:	
Sistema:	
Requerimiento:	
Ingeniero(a):	
Favor su ayuda contestando las siguientes preguntas, las mismas que nos ayudarán a mejorar el servicio	
<p>El profesional técnico cumplió con la explicación de sus requerimientos técnicos. En caso de que su respuesta sea Negativa, explique el motivo.</p> <p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> NO APLICA <input type="checkbox"/> Motivo?</p> <p>.....</p>	
<p>El profesional técnico realizó varias pruebas de funcionamiento para constatar la solución de la explicación. En caso de que su respuesta sea Negativa, explique la razón.</p> <p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> NO APLICA <input type="checkbox"/> Razón?</p> <p>.....</p>	
<p>Recibió asesoría adicional sobre necesidades detectadas en la empresa. En caso de que su respuesta sea Negativa, explique la razón.</p> <p>SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> NO APLICA <input type="checkbox"/> Razón?</p> <p>.....</p>	

 DIGITAL TEAM <small>A Content Management Group</small>	REPORTE DE NO CONFORMIDADES	CÓDIGO
		Pág. 257

Fecha:

Aplicado a: Servicio () Sistema de calidad ()

Descripción:	
No Conformidad ()	Observación ()

Reportado por: _____ Puesto: _____

Análisis de la No Conformidad	
Si procede	No Procede
Fecha: Nombre: Firma: Número de Acción: Tipo de Acción: Correctiva () Preventiva () Asignada a: 	Razón: Fecha: Nombre: Firma:

Avalado por: _____

Puesto: _____

ANEXO 14

MATRIZ DE BALANCE SCORE CARD PARA LA EMPRESA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS DIGITAL TEAM S.A.

CODIGO	PROCESO	F.C.E.	INDICADOR	D.A.	FORMA DE CALCULO	IMPACTO ORGANIZACIÓN	SATISFACCION CLIENTE	FRECUENCIA DE USO	TOTAL	PERSPECTIVA
DT10-10-10	PLANIFICACION ESTRATEGICA Y OPERATIVA	Cumplimiento	% Cumplimiento plan operativo	Eficacia	Metas cumplidas / metas planificadas	3	2	1	7	Procesos
DT10-10-20	PLANIFICACION ESTRATEGICA Y OPERATIVA	Evaluación	Conocimiento del plan estratégico	Eficacia	Encuesta al personal	3	2	2	8	Procesos
DT10-20-10	CONTROL DE LA GESTION	Cumplimiento	% Cumplimiento de gestión	Eficacia	Total indicadores medidos / Total indicadores planteados	3	3	1	10	Procesos
DT10-30-10	REVISION POR LA DIRECCION	Cumplimiento	% Cumplimiento de revisión por la dirección	Eficacia	Revisiones realizadas / revisiones programadas	3	2	2	8	Procesos
DT20-10-10	CONTROL DE DOCUMENTOS	Lineamientos	Conservación documental	Eficacia	Cantidad de documentos archivados / cantidad de documentos emitidos	3	2	1	7	Procesos
DT20-20-10	AUDITORIA INTERNA	Cumplimiento	% Cumplimiento auditorias	Eficacia	Total de auditorías realizadas/ Total de auditorias programadas	1	1	1	2	Procesos
DT20-30-10	ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS	Cumplimiento	% Cumplimiento de acciones correctivas	Eficacia	# de acciones correctivas que se cumplieron en el tiempo establecido / # acciones correctivas levantadas	3	2	2	8	Aprendizaje
DT30-10-10	GESTION VENTAS	Tiempo	Tiempo cierre de Venta	Eficiencia	Fecha de cierre de venta - Fecha de requerimiento de la solución	3	2	2	8	Procesos
DT30-10-20	GESTION VENTAS	Presupuesto	% Cumplimiento de Ventas	Eficacia	Total de ventas realizadas / Presupuesto de ventas inicial	3	2	2	8	Financiero
DT30-10-30	GESTION VENTAS	Cumplimiento	% Nuevos clientes	Relevancia	(Total clientes año 1 - Total clientes año 0) / Total clientes año 0 * 100	3	2	2	8	Cliente
DT30-20-10	GESTIÓN DE COBRANZA	Tiempo	Periodo de cuentas por cobrar	Eficiencia	Cuentas por cobrar / Ventas a crédito * 360	3	2	2	8	Financiero
DT30-20-20	GESTIÓN DE COBRANZA	Cobro	% Cobro	Eficacia	Total facturas cobradas / Total facturas emitidas	3	2	2	8	Financiero
DT30-30-10	GESTION POST-VENTA	Tiempo	Tiempo de entrega de servicio postventa	Eficiencia	Fecha de solicitud solucionado - Fecha de solicitud recibida	3	3	2	11	Cliente
DT40-10-10	GESTION DIGITALIZACION	Costo	Eficiencia de la digitalización	Eficiencia	Total hojas digitalizadas / Recursos utilizados	3	2	2	8	Procesos
DT40-10-20	GESTION DIGITALIZACION	Cronograma	% Cumplimiento del cronograma	Eficacia	Actividades realizadas según el cronograma / Total actividades planeadas en el cronograma	3	3	2	11	Procesos
DT40-20-10	GESTION CAPACITACION	Evaluación	Satisfacción del cliente	Relevancia	Encuesta Satisfacción Servicio	3	2	3	9	Cliente
DT40-30-10	PRODUCTO NO CONFORME	Cumplimiento	% Producto no conforme tratados	Eficacia	Cantidad de no conformidades resueltos / Cantidad de no conformidades detectados	2	3	1	7	Cliente
DT50-10-10	ADMINISTRACION DE REDES	Cumplimiento	% Problemas solucionados de la red	Eficacia	Total problemas solucionados / Total problemas ingresados	2	2	3	7	Procesos
DT50-20-10	ADMINISTRACION DESARROLLO DE SOFTWARE	Tiempo	Tiempo de entrega del producto	Eficacia	Fecha de entrega del software - Fecha inicio de programación del software	2	3	2	8	Cliente
DT50-30-10	ADMINISTRACION BASE DE DATOS	Cumplimiento	% Problemas solucionados de la BDD	Eficacia	Cantidad de problemas solucionados / total de problemas ingresados	3	2	1	7	Cliente
DT50-40-10	MANTENIMIENTO DE EQUIPOS	Cumplimiento	% Mantenimiento realizados	Eficacia	Solicitudes de mantenimiento atendidas / Solicitudes de mantenimiento solicitadas	2	2	1	5	Procesos
DT60-10-10	COMPRAS Y ABASTECIMIENTO	Costo	Utilización real de productos	Eficacia	Productos utilizados/Productos comprados	2	2	1	5	Aprendizaje
DT60-20-10	ENTREGA Y DEVOLUCION DE EQUIPOS	Inventario	% Exceso de inventario	Eficacia	[(Exceso de inventario del mes anterior - excesos de inventario del mes actual) / exceso de inventario del mes anterior] * 100	3	1	1	4	Financiero
DT60-20-20	ENTREGA Y DEVOLUCION DE EQUIPOS	Inventario	Nivel de existencias	Eficacia	[(Conteo de existencias en kardex - conteo físico de existencias) / conteo físico de existencias] * 100	3	1	2	5	Financiero
DT70-10-10	SELECCIÓN Y CONTRATACION DE PERSONAL	Cumplimiento	% Cumplimiento de perfil	Eficacia	Número de requisitos cumplidos / total de requisitos	3	2	3	9	Aprendizaje
DT70-20-10	DESVINCLACION DE PERSONAL	Tiempo	Estabilidad laboral	Eficacia	Número empleados presentes después de x meses / Número contrataciones realizadas hace x meses	3	2	2	8	Aprendizaje
DT70-30-10	PERMISOS Y VACACIONES	Demanda	% Permisos	Eficacia	Solicitud de permisos otorgados / Total de solicitudes de permiso	1	3	1	4	Aprendizaje
DT70-40-10	FORMACION CONTINUA	Evaluación	% Calificación de evaluación de desempeño	Eficacia	Sumatoria de calificaciones / Número de calificaciones	3	3	1	10	Aprendizaje
DT70-40-20	FORMACION CONTINUA	Cumplimiento	% Cumplimiento capacitaciones al personal	Eficacia	Total capacitaciones realizadas / Total capacitaciones programadas	3	3	1	10	Aprendizaje
DT70-50-10	NOMINA	Lineamientos	Promedio de atrasos	Eficacia	Total minutos de atrasos / Total de horas de trabajo	2	3	1	7	Aprendizaje
DT70-50-20	NOMINA	Tiempo	Índice de absentismo	Eficiencia	Total horas hombre no trabajadas / Total horas hombre teóricas de trabajo	3	2	1	7	Procesos
DT70-60-10	VIATICOS	Cumplimiento	% Solicitudes atendidas	Eficacia	Total de requerimientos atendidos / total de requerimientos recibidos	1	2	2	4	Procesos
DT80-10-10	GESTION DE IMPORTACION	Costo	Plazo promedio de inventarios	Eficacia	Inventarios / Costo de ventas * 360	3	1	2	5	Financiero
DT80-10-20	GESTION DE IMPORTACION	Costo	Rotación de inventarios	Eficacia	Costo inventario / Inventario promedio	3	2	1	7	Financiero
DT80-20-10	PAGOS	Costo	Plazo promedio de cuentas por pagar	Eficacia	Cuentas por pagar / compras anuales a crédito * 360	3	2	2	8	Financiero
DT80-30-10	PRESUPUESTO	Cumplimiento	% Cumplimiento de utilidad	Eficacia	Utilidad Real/Utilidad Presupuestada	3	3	3	12	Financiero